

UNIVERSIDAD PERUANA DE LAS AMÉRICAS

FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES

ESCUELA PROFESIONAL DE CONTABILIDAD Y FINANZAS



TRABAJO DE SUFICIENCIA PROFESIONAL

**LA GESTIÓN EN LOS INVENTARIOS Y SU INCIDENCIA EN EL
ESTADO DE SITUACIÓN FINANCIERA Y DE RESULTADOS EN LA
EMPRESA FISHER INTERNATIONAL COMPANY SRL; 2017- 2016**

PARA OPTAR EL TÍTULO DE CONTADOR PÚBLICO

INTEGRANTES:

**CARPIO LANCHI, PATRICIA
HUARINGA LEÓN, KAREEN THALIA
ROSAS LAURA, JEFFERSON ANTHONY**

ASESOR:

MG. LUIS ALBERTO GIL PASQUEL

LÍNEA DE INVESTIGACIÓN:

**NORMAS ÉTICAS CONTABLES EN EMPRESAS
PÚBLICAS Y PRIVADAS**

LIMA - 2018

Dedicatoria

En primer lugar, a Dios; por darnos lo más preciado que es la vida y la firmeza en los momentos más complicados de nuestro caminar.

A nuestros Padres, hermanos y a cada uno de nuestros familiares; por habernos apoyado incondicionalmente en todo momento y alentarnos día a día para ser mejores tanto en lo personal como en lo profesional.

LOS AUTORES.

Agradecimiento

Un sincero agradecimiento a todos nuestros amigos que han hecho posible la culminación del presente trabajo y a cada uno de nuestros Profesores que con su amplia experiencia y conocimiento han sabido educarnos y guiarnos.

A la universidad “PERUANA DE LAS AMERICAS”; por acogernos y dentro de ella poder desarrollarnos como profesionales.

Y por último un sincero agradecimiento al Sr. Clemente Vitilio Chuquimantari Daviran por su amor incondicional.

LOS AUTORES.

Resumen

El trabajo de investigación titulado “LA GESTIÓN EN LOS INVENTARIOS Y SU INCIDENCIA EN EL ESTADO DE SITUACIÓN FINANCIERA Y DE RESULTADOS EN LA EMPRESA FISHER INTERNATIONAL COMPANY SRL; 2017- 2016”; tiene como propósito revelar la importancia de la gestión en los inventarios y demostrar que una mala gestión en las existencias incide de forma negativa en la empresa.

La gestión es fundamental en los negocios comerciales, dependerá de una adecuada gestión para el logro de las metas y objetivos planeados por el Directorio o Gerencia General; se desarrolla a través de cada una de las áreas que conforman la organización.

El problema principal de la empresa FISHER radica en la gestión de sus inventarios, la cual ocasiona que no se cuente con el capital de trabajo necesario, liquidez y la rentabilidad no sea la esperada.

Se plantea alternativas de solución y se brinda recomendaciones con la finalidad de mejorar la gestión en los inventarios, donde el objetivo principal es obtener mayores beneficios a favor de la entidad.

Palabras claves: Gestión en los Inventarios, Estados de Situación Financiera y Resultados, Capital de Trabajo, Liquidez y Rentabilidad.

Abstract

This research work is entitled "LA GESTIÓN EN LOS INVENTARIOS Y SU INCIDENCIA EN EL ESTADO DE SITUACIÓN FINANCIERA Y DE RESULTADOS EN LA EMPRESA FISHER INTERNATIONAL COMPANY SRL; 2017-2016"; Its purpose is to raise awareness of the importance of management in inventories and to demonstrate that bad stock management has a negative impact on the company.

The management is fundamental in the commercial businesses, will depend on an adequate management for the achievement of the goals and objectives planned by the Board of Directors or General Manager; It is developed through each of the areas that make up the organization.

The main problem of the company FISHER lies in the management of its inventories, which causes that it does not have the necessary working capital, liquidity and the profitability is not the expected one.

Alternative solutions are proposed and recommendations are given in order to improve the management of inventories, where the main objective is to obtain greater benefits in favor of the entity.

Key words: Management in Inventories, Financial Statements and Results, Working Capital, Liquidity and Profitability.

Tabla de Contenidos

	Pág.
Carátula	i
Dedicatoria	ii
Agradecimiento	iii
Resumen	iv
Abstract	v
Tabla de Contenidos	vi
Índice de Cuadros, Gráficos y Figuras	vii
introducción	viii
1. Problema de la Investigación	1
1.1 Descripción de la Realidad Problemática	1
1.2 Planteamiento del Problema	3
1.2.1 Problema General	3
1.2.2 Problemas Específicos	3
1.3 Casuística	4
2. Marco Teórico	32
2.1 Antecedentes	32
2.1.1 Internacionales	32
2.1.2 Nacionales	42
2.2 Bases Teóricas	45
3. Alternativas de Solución	91
Conclusiones	
Recomendaciones	
Referencias	
Apéndice	

Índice de Cuadros, Gráficos y Figuras

Pág.

ÍNDICE DE CUADROS

Cuadro N° 1	Días de Inventario	17
Cuadro N° 2	Registros de inventario permanente en und físicas	18
Cuadro N° 3	Mercadería desfasada 2007 al 2015	20
Cuadro N° 4	Importación de mercadería	27
Cuadro N° 5	Determinación del precio de venta	28
Cuadro N° 6	Análisis de precio	28
Cuadro N° 7	Egresos	30
Cuadro N° 8	Egresos por financiamiento	31
Cuadro N° 9	Egresos operativos	31
Cuadro N° 10	Reporte de días de inventario	57
Cuadro N° 11	Reporte de stock de mercadía y proyección	58
Cuadro N° 12	Avance de ventas	58
Cuadro N° 13	Registros de inventario permanente en und físicas (propuesto)	72
Cuadro N° 14	Determinación del precio de venta (propuesto)	79
Cuadro N° 15	Análisis de precio (propuesto)	79
Cuadro N° 16	Planificación de ventas	80
Cuadro N° 17	Presupuesto de ventas	82
Cuadro N° 18	Presupuesto de compras	83
Cuadro N° 19	Presupuesto de inventario	83
Cuadro N° 20	Gasto de ventas	84
Cuadro N° 21	Gastos de administración	84
Cuadro N° 22	Gastos financieros	85
Cuadro N° 23	Gastos operativos	85
Cuadro N° 24	Costo de ventas	85
Cuadro N° 25	Presupuesto de caja	86

ÍNDICE DE GRAFICOS

Grafico N° 1	Evolución del pasivo	4
Grafico N° 2	Evolución del pasivo corriente	5
Grafico N° 3	Evolución de los márgenes	14
Grafico N° 4	Evolución del activo	15
Grafico N° 5	Evolución del activo corriente	16
Grafico N° 6	Existencias 2017	19
Grafico N° 7	Ingresos	22
Grafico N° 8	Análisis de los gastos	29
Grafico N° 9	Planificación de ventas	81

ÍNDICE DE FIGURAS

Fijura N° 1	Organigrama comercial	23
Fijura N° 2	Estructura de kardex	24
Fijura N° 3	Comparación de precios	28
Fijura N° 4	Reestructuración del área comercial	55
Fijura N° 5	Reestructuración y reorganización del área comercial	74

Introducción

La empresa FISHER INTERNATIONAL COMPANY SRL inicia sus actividades el año 1992 tiene personería jurídica, está constituida bajo la Ley General de Sociedades N° 26887 e inscrita en los Registros Públicos de la ciudad de Lima, se encuentra ubicada en el distrito de San Juan de Lurigancho, provincia y región de Lima.

La empresa se inicia como un taller de calzados. Al comienzo FISHER INTERNATIONAL COMPANY SRL; abastecía de calzado a diferentes tiendas del país. Al incrementar la demanda y con el propósito de continuar con el crecimiento del negocio, surge la idea de ofrecer los productos directamente a los consumidores finales, es por ello que se apertura tiendas en la ciudad de Lima.

Posteriormente se da inicio a un nuevo sistema de venta denominado, ventas por catálogo Zoe Express, orientada a la venta de productos a través de la plataforma por internet. Los clientes pueden acceder a los productos y realizar compras las 24 horas del día. El propósito es abastecer los pedidos de las tiendas con un compromiso de entrega a tiempo, mejorando el nivel de servicio.

Los productos son de buena calidad, por ende, aumentan las ventas y crece la participación en el mercado peruano en el rubro de calzados. Las marcas propias comienzan a ser comercializadas en las tiendas por departamento como Ripley, Paris y Oechsle siendo los principales clientes.

Las marcas propias que se comercializa son las siguientes:

MARCAS PROPIAS DE LA EMPRESA FISHER



FUENTE: INTEGRANTES DEL TRABAJO DE INVESTIGACIÓN

La Misión, Visión y Valores de la empresa FISHER INTERNATIONAL COMPANY SRL son las siguientes:

MISIÓN

Desarrollar una marca de valor en todo el mercado, comercializar calzado en Perú con procesos eficientes y brindar un excelente servicio.

VISIÓN

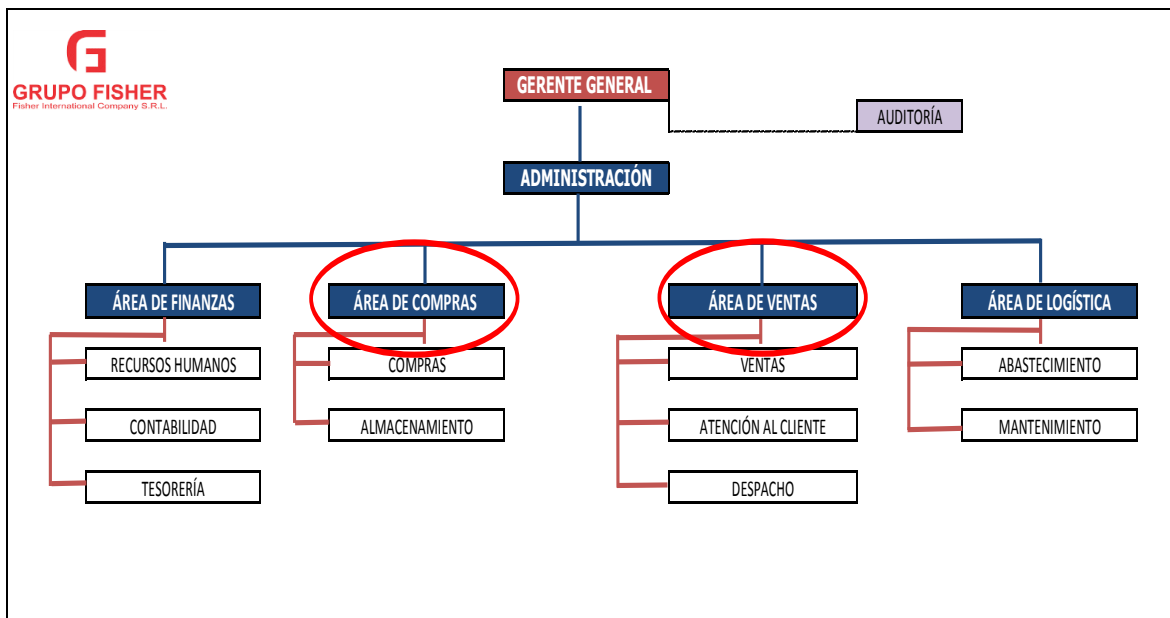
Ser una entidad líder en su sector comercial, destacando por ofrecer los mejores productos y el mejor servicio a nuestros clientes.

VALORES

- Honestidad
- Respeto
- Honradez
- solidaridad.

La estructura organizacional de la empresa FISHER INTERNATIONAL COMPANY SRL es la siguiente:

ORGANIGRAMA DE LA EMPRESA FISHER SRL



FUENTE: INTEGRANTES DEL TRABAJO DE INVESTIGACIÓN

El trabajo de investigación está referido a “LA GESTIÓN EN LOS INVENTARIOS Y SU INCIDENCIA EN EL ESTADO DE SITUACIÓN FINANCIERA Y DE RESULTADOS EN LA EMPRESA FISHER INTERNATIONAL COMPANY SRL; 2017 Y 2016”.

Para todas las empresas comerciales los inventarios son el rubro más representativo dentro de sus activos, ya que representan la fuente generadora de ingresos, dependerá de una buena gestión en las existencias para que las empresas cuenten con capital de trabajo, liquidez y generen la rentabilidad deseada.

Los inventarios al tener una baja rotación, se tiene el riesgo de que la mercadería se vuelva obsoleta, deteriore y no sirva para la venta perdiendo su valor en el tiempo. Al no contar con una adecuada planificación o elaboración de presupuesto se genera el riesgo de un sobre stock de mercadería.

La importancia de esta investigación, es poder demostrar la incidencia de la gestión en los inventarios en el Estado de Situación Financiera y Estado de Resultados, para lo cual se analizan las posibles causas y se demostrara cómo afecta a la empresa FISHER.

No solo se busca optimizar la gestión en los inventarios en la empresa FISHER, también se desea contribuir con las empresas del mismo o similar rubro; y de esta manera la toma de decisiones sea la más adecuada.

La estructura del presente trabajo de investigación comprende:

1. Problema de la Investigación, que incluye Descripción de la Realidad Problemática, Planteamiento del Problema y Casuística.
2. Marco Teórico, que incluye Antecedentes, Bases Teóricas.
3. Alternativas de Solución.

Conclusiones, Recomendaciones, Referencia y Apéndice.

1. Problema de la Investigación

1.1 Descripción de la Realidad Problemática:

La importancia de las entidades comerciales es la adquisición y cesión de productos; por ende, los bienes son uno de los activos corrientes más significativos en las empresas comerciales; siendo su principal fuente generadora de ingresos corrientes para la entidad y de esta manera se convierte en su principal inversión.

Una buena gestión en los inventarios, es asegurar que la mercadería se desplace o rote con normalidad, que los negocios tengan la cantidad necesaria de productos almacenados para cubrir la demanda, también implica decidir en qué momento se debe abastecer de mercadería, como almacenar los productos y de qué manera se deben de llevar los registros de dicho inventario.

Si no se prioriza la gestión de los inventarios, la empresa corre el riesgo de no contar con capital de trabajo adecuado, la liquidez suficiente y que sus ingresos se vean afectados considerablemente; lo cual conlleva a que las entidades se apalanquen con proveedores y entidades financieras para poder cumplir con sus compromisos; generándose el riesgo de un sobreendeudamiento.

La entidad FISHER para el año 2016 cuenta con inventarios por S/ 9,707,637.00 y para el año 2017 por S/ 6,460,397.00, si hablamos en términos relativos las existencias representan el 59% del total activos en el año 2016 y para el año 2017 un 48%.

Las causas principales por lo cual la empresa FISHER tiene una inadecuada gestión en sus inventarios son las siguientes:

- **Sobre stock de mercadería**, la empresa al dedicarse al rubro de calzados necesariamente renueva sus inventarios 4 veces al año, es decir por cada estación del año; al estar en un mercado muy competitivo y volátil no se venden las cantidades de mercadería deseada, esto hace que se incrementen los inventarios. La empresa cuenta con mercadería desfasada, no devalúa sus existencias mostrando un importe sobrevaluado en el Estado de Situación Financiera.
- **Control en los inventarios**, la estructura organizacional no es la adecuada, encontrando limitaciones en las funciones realizadas, no se realizan la toma de inventarios periódicamente y adecuadamente, no pudiendo precisar el estado físico del producto.
- **No existe planificación en el área de compras y ventas**, no hay previsión de ventas y compras, no se toma en cuenta los datos históricos, se carece de un presupuesto de compras y ventas, el personal trabaja de forma empírica, no cuenta con un manual de funciones. Gastos operativos excesivos que representan el 34% de las ventas para el año 2017.

1.2 Planteamiento del Problema:

1.2.1 Problema General

¿De qué manera la gestión en los inventarios incide en el estado de Situación Financiera y de Resultados en la empresa FISHER INTERNATIONAL COMPANY SRL, 2017 y 2016?

1.2.2 Problema Específicos

¿De qué manera la gestión en los inventarios incide en el estado de Situación Financiera en la empresa FISHER INTERNATIONAL COMPANY SRL, 2017 y 2016?

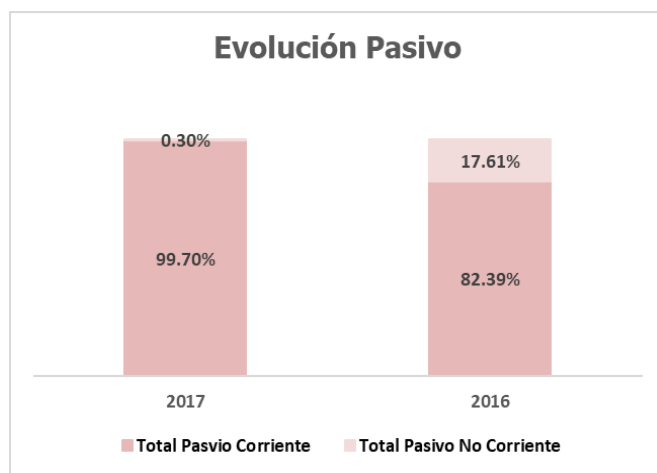
¿De qué manera la gestión en los inventarios incide en el estado de Resultados en la empresa FISHER INTERNATIONAL COMPANY SRL, 2017 y 2016?

1.3 Casuística:

El jefe de finanzas ha observado que la empresa FISHER durante los 2 últimos años 2016 y 2017 ha recurrido a financiamientos tanto interno como externo, debido a que la empresa no cuenta con el capital de maniobra necesario, la liquidez suficiente y los resultados para ambos periodos económicos son negativos. Al ser una empresa comercial la fuente generadora de efectivo son sus inventarios, el problema principal está en la gestión de sus inventarios. Se analizarán las siguientes causas: sobre stock de mercadería, no hay un adecuado control de las existencias y la falta de planificación comercial.

En los siguientes gráficos se observa como la empresa ha incurrido al financiamiento:

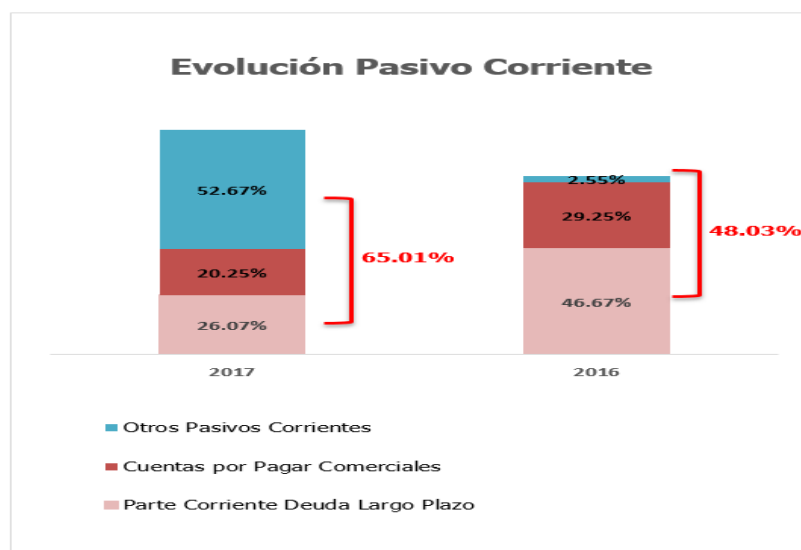
GRÁFICO N° 1



En el gráfico N° 1 de la evolución del pasivo se observa, que para el año 2016 el pasivo corriente representa un 82.39% respecto al total pasivo y para el año 2017 representa un 99.70%, hubo un incremento de 17.31%, esto se debe al

préstamo obtenido por parte del accionista que para el año 2016 fue de S/ 231,669.00 y para el año 2017 fue de S/ 4,980,117.00.

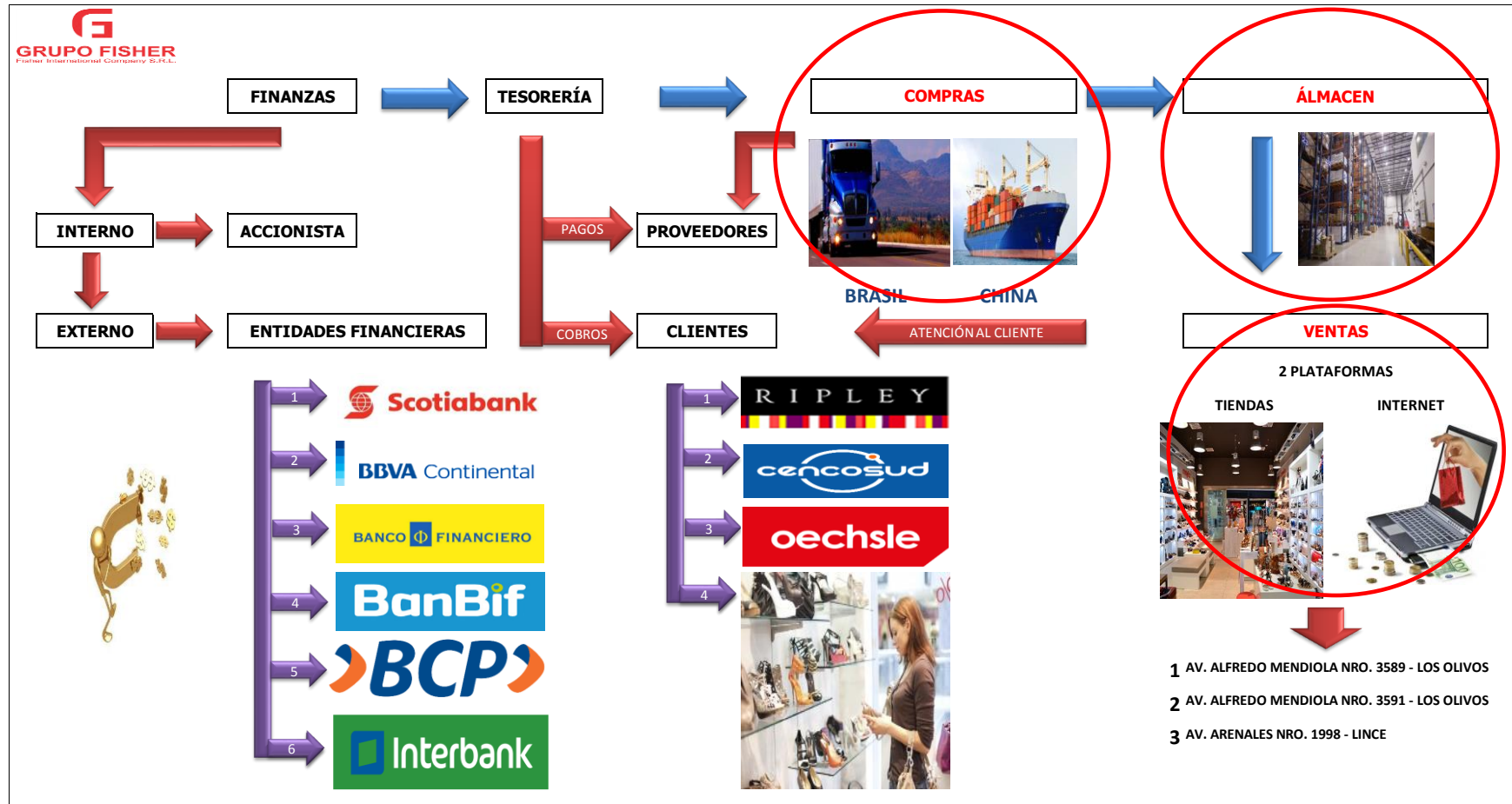
GRÁFICO N° 2



En el grafico N° 2 de la evolución del pasivo corriente se observa, que para el año 2016 la parte corriente de la deuda financiera es 46.67% y para el año 2017 es de 26.07%, otros pasivos corrientes que está conformado principalmente por el préstamo del accionista, para el año 2016 representa un 2.55% y para el año 2017 es de 52.67%, si factorizamos el financiamiento interno y externo vemos que el financiamiento total para el año 2016 es de 48.03% y para el año 2017 es de 65.01%.

Para un mejor entendimiento del proceso y análisis económico y financiero, mostramos el flujograma de la empresa FISHER, el Estado de Situación Financiera y el Estado de Resultado comparativo de los años 2016 y 2017.

FLUJOGRAMA DE LA GESTIÓN COMERCIAL DE LA EMPRESA FISHER INTERNATIONAL COMPANY SRL



FUENTE: INTEGRANTES DEL TRABAJO DE INVESTIGACIÓN

ESTADO DE SITUACIÓN FINANCIERA COMPARATIVO
AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2017 Y 2016
(Expresado en Soles)

ACTIVOS

ACTIVOS CORRIENTES

	AL 31.12.2017	%	AL 31.12.2016	%
Efectivo y Equivalentes de Efectivo	489,479.88	4	406,205.36	2
Cuentas por Cobrar Comerciales	1,907,755.02	14	1,072,688.39	7
Cuentas por Cobrar Diversas - Terceros	77,805.70	1	53,614.91	0
Cuentas por Cobrar Personal, Acc., Soc., Dir. y Ger.	84,074.29	1	38,658.52	0
Gastos Contratados por Anticipado	9,485.04	0	144,850.84	1
Existencias	6,460,396.81	48	9,707,637.12	59
Impuestos por Recuperar	443,320.04	3	372,729.19	2
TOTAL ACTIVOS CORRIENTES	9,472,316.78	71	11,796,384.33	72

ACTIVOS NO CORRIENTES

Activos Adquiridos en Arrendamiento Financiero	64,922.37	0	2,817,526.25	17
Inmuebles, Maquinaria y Equipo	3,454,034.33	26	1,247,855.03	8
Activos Intangibles	353,725.98	3	186,520.49	1
Activos Diferidos	55,874.35	0	349,805.27	2
TOTAL ACTIVOS NO CORRIENTES	3,928,557.03	29	4,601,707.04	28

TOTAL ACTIVOS

13,400,873.81	100	16,398,091.37	100
----------------------	------------	----------------------	------------

PASIVOS Y PATRIMONIO

PASIVOS CORRIENTES

	AL 31.12.2017	%	AL 31.12.2016	%
Sobregiros Bancarios	0	0	0	0
Tributos y Obligaciones por Pagar	21,468.46	0	330,797.20	2
Remuneraciones y Participaciones	45,890.95	0	124,473.82	1
Cuentas por Pagar Comerciales	1,922,328.56	14	3,399,723.33	21
Cuentas por Pagar Diversas - Terceros	20,431.05	0	65,201.01	0
Cuentas por Pagar a los Acc., Soc., Dir. y Ger.	4,980,117.49	37	231,668.94	1
Obligaciones Financieras - CP	2,475,280.12	18	5,424,955.87	33
TOTAL PASIVOS CORRIENTES	9,465,516.63	71	9,576,820.17	58

PASIVOS NO CORRIENTES

Pasivos Diferidos	-	0	114,394.80	1
Obligaciones Financieras - LP	28,310.64	0	1,932,944.10	12
TOTAL PASIVOS NO CORRIENTES	28,310.64	0	2,047,338.90	12

PATRIMONIO NETO

Capital	2,559,360.00	19	2,559,360.00	16
Resultados Acumulados	1,347,686.54	10	2,214,572.30	14
Total Patrimonio Neto	3,907,046.54	29	4,773,932.30	29

TOTAL PASIVOS Y PATRIMONIO NETO

13,400,873.81	100	16,398,091.37	100
----------------------	------------	----------------------	------------

FUENTE: EMPRESA FISHER



FISHER INTERNAT. COMPANY SRL
R.U.C 20111355526

ESTADO DE RESULTADOS POR FUNCIÓN COMPARATIVO
AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2017 Y 2016
(Expresado en Soles)

	AL 31.12.2017	%	AL 31.12.2016	%
INGRESOS OPERACIONALES:				
Ventas Netas	9,930,331.07	100	20,222,506.30	100
Otros Ingresos Operacionales	-	0	-	0
Total Ingresos Brutos	9,930,331.07	100	20,222,506.30	100
COSTO DE VENTAS				
Costo de Ventas	-7,410,631.74	-75	-14,186,473.27	-70
Otros Costos Operacionales	-	0	-	0
Total Costos Operacionales	-7,410,631.74	-75	-14,186,473.27	-70
UTILIDAD BRUTA	2,519,699.33	25	6,036,033.03	30
Gastos Operacionales	-205,894.03	-2	-340,835.82	-2
Gastos de Ventas	-2,087,951.87	-21	-4,086,553.37	-20
Gastos Administrativos	-1,047,776.97	-11	-1,140,436.15	-6
UTILIDAD OPERATIVA	-821,923.54	-8	468,207.69	2
Otros Ingresos	49,925.91	1	380,421.40	2
Ingresos Financieros	121,220.51	1	1,869,160.22	9
Gastos Financieros	-665,082.24	-7	-3,025,750.58	-15
RESULTADO ANTES DE PARTICIPACIONES E IMPUESTO	-1,315,859.36	-13	-307,961.27	-2
Participación de los Trabajadores	-	0	-	0
Impuesto a la Renta	-	0	-	0
UTILIDAD (PERDIDA) NETA DE ACT. CONT.	-1,315,859.36	-13	-307,961.27	-2
Ingreso (Gasto) Neto de Oper. Discont.	-	0	-	0
UTILIDAD (PERDIDA) DEL EJERCICIO	-1,315,859.36	-13	-307,961.27	-2

FUENTE: EMPRESA FISHER

Ratios de liquidez:

Capital de Trabajo.

		2017	2016
Capital de Trabajo	Total Activo Corriente - Total Pasivo Corriente	S/. 6,802.00	S/. 2,219,566.00

Comentario:

Para el año 2016 el capital de trabajo fue de S/ 2,219,566.00 y para el año 2017 el capital de trabajo es de S/ 6,802.00, si la empresa cancelaria todas sus obligaciones de corto plazo en el año 2017 le quedaría S/ 6,802.00 para poder invertir en mercadería o cancelar alguna posible contingencia, al ser un importe mínimo la empresa necesariamente se apalanca con entidades financieras a la fecha la empresa tiene obligaciones con 6 bancos Scotiabank, BBVA Continental, Banco Financiero, BanBif, BCP y el Banco Interbank.

Razón Corriente

		2017	2016
Razón Corriente (Liquidez)	Total Activo Corriente	1.00	1.23
	Total Pasivo Corriente		

Comentario:

Para el año 2016 la razón corriente es de 1.23 y para el año 2017 baja a 1.00; si analizamos el año 2017 la empresa solo cubriría su deuda una sola vez o si interpretamos de otra manera, la empresa por cada sol de deuda cuenta con sol para cubrir sus obligaciones de corto plazo, sin poder contar con una reserva para poder invertir o cancelar parte de la deuda a largo plazo.

Prueba Acida.

		2017	2016
Prueba Acida	(Activo Corriente - Inventarios)	0.32	0.20
	Total Pasivo Corriente		

Comentario:

Para el cálculo de la prueba acida del total activo corriente restamos los inventarios, para el año 2016 la prueba acida fue de 0.2 y para el año 2017 es de 0.32; si analizamos el año 2017 la empresa por cada sol de deuda solo cuenta con 0.32 céntimos para afrontar su obligaciones de corto plazo, lo cual significa que más del 50% del activo corriente está conformado por los inventarios y la empresa depende de ellos, si no se cuenta con un plan de ventas y la rotación de existencias mejora la empresa corre el riesgo de no poder cumplir con sus obligaciones.

Ratios de Rentabilidad:

Margen Bruto

		2017	2016
Margen Bruto %	Utilidad Bruta	25.37%	29.85%
	Ventas Netas		

Comentario:

El Margen Bruto representó el 29.85% para el año 2016 y en el año 2017 bajó a 25.37%; esto se debe a que las ventas disminuyeron en un 51% y el costo de ventas para el año 2017 representa un 75%, lo indicado sería que el costo de ventas en un negocio comercial represente un 60% a 65%;

Margen Operativo

		2017	2016
Margen Operativo %	Utilidad Operativa	-8.28%	2.32%
	Ventas Netas		

Comentario:

El Margen Operativo representó el 2.32% para el año 2016 y en el año 2017

fue de -8.28%; si analizamos el resultado del año 2017 se debe a que los gastos operativos se incrementaron en un 6%, los gastos operativos representan un 34% de las ventas en el año 2017, lo cual no concuerda con las ventas, lo lógico sería que a menor ventas menor gasto operativo; la empresa FISHER mantuvo casi por medio año contratos de arrendamiento de tiendas que no le eran rentables.

Margen Neto

		2017	2016
Margen Neto %	Utilidad Neta	-13.25%	-1.52%
	Ventas Netas		

Comentario:

El Margen Neto representó el -1.52% para el año 2016 y en el año 2017 fue de -13.25%; si para ambos años los márgenes son negativos se debe a que los gastos financieros son representativos para la empresa, la entidad al no contar con capital de maniobra opto por solicitar préstamos para poder comprar mercadería y pagar parte de la deuda financiera; el gasto financiero para el año 2016 representa 15% de las ventas y para el año 2017 representa 7%.

Rentabilidad sobre Patrimonio

		2017	2016
ROE - Rentabilidad sobre el Patrimonio (Return on Equity)	Utilidad Neta	-0.34	-0.06
	Total Patrimonio		

Comentario:

En el año 2016 la Rentabilidad sobre el Patrimonio fue de -S/ 0.06 céntimos y para el año 2017 es de -S/ 0.34 céntimos; si analizamos el año 2017 tenemos que, por cada sol invertido por parte del accionista pierde S/0.34 céntimos. La gestión en la empresa FISHER no es la adecuada, específicamente en los inventarios, ocasionando pérdida en la inversión.

Rentabilidad sobre la Inversión

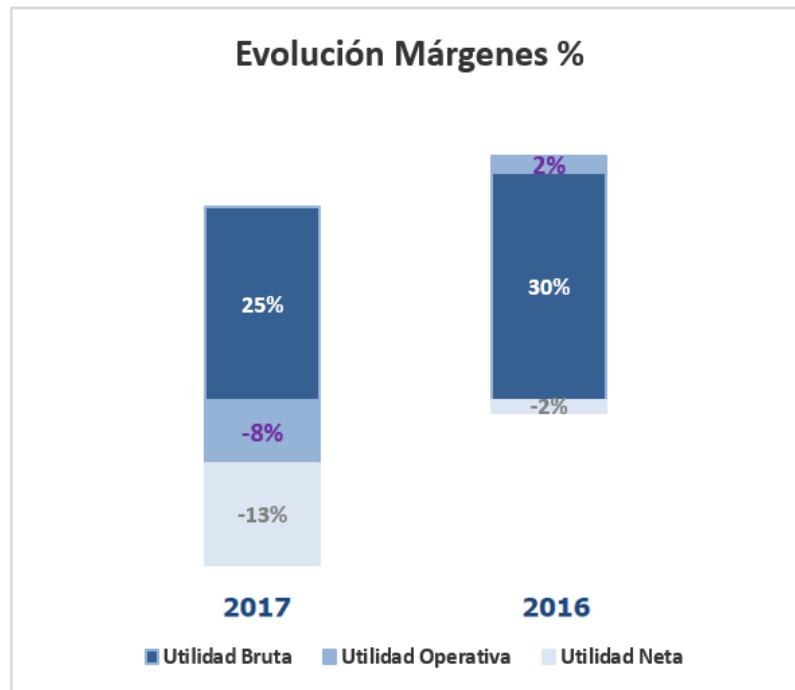
		2017	2016
ROI - Rentabilidad sobre la Inversión (Return on Investment)	Utilidad Neta	-0.10	-0.02
	Total Activos		

Comentario:

En el año 2016 la Rentabilidad sobre la Inversión fue de -S/ 0.02 céntimos y en el año 2017 es de -S/ 0.10 céntimos; si analizamos el año 2017 tenemos que, por cada sol invertido por la empresa se pierde S/0.10 céntimos; los gastos generados por la entidad son elevados, tanto los operativos como los financieros, haciendo que se obtenga resultados negativos, a esto se le suma la gestión en los inventarios, en los almacenes se tiene mercadería obsoleta y desfasada por el transcurso de los años, la inversión realizada en mercadería no genera la rentabilidad deseada, los ingresos no cubren los costos y gastos ocasionados.

Análisis de los Márgenes

GRÁFICO N° 3

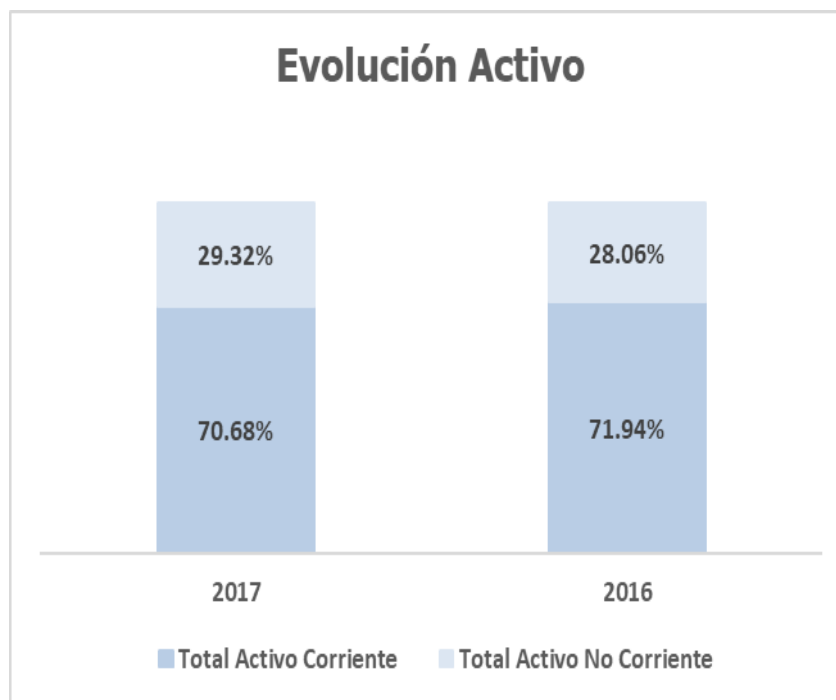


En el gráfico N° 3 de la Evolución de los Márgenes se observa que, si a las ventas se le disminuye el costo de ventas, a la empresa le queda un margen de 30% para el año 2016 y para el año 2017 de 25%, si a este resultado le restamos los gastos operativos a la empresa le queda un margen del 2% para el año 2016 y para el año 2017 del -8%, ya en la utilidad operativa la empresa no cuenta con margen positivo, teniendo un resultado negativo el cual es cubierto por los préstamos solicitados y si a este resultado se le disminuye los gastos financieros que son representativos la empresa tiene un margen de -2% para el año 2016 y para el año 2017 de -13%. Los resultados económicos no son favorables para la empresa FISHER.

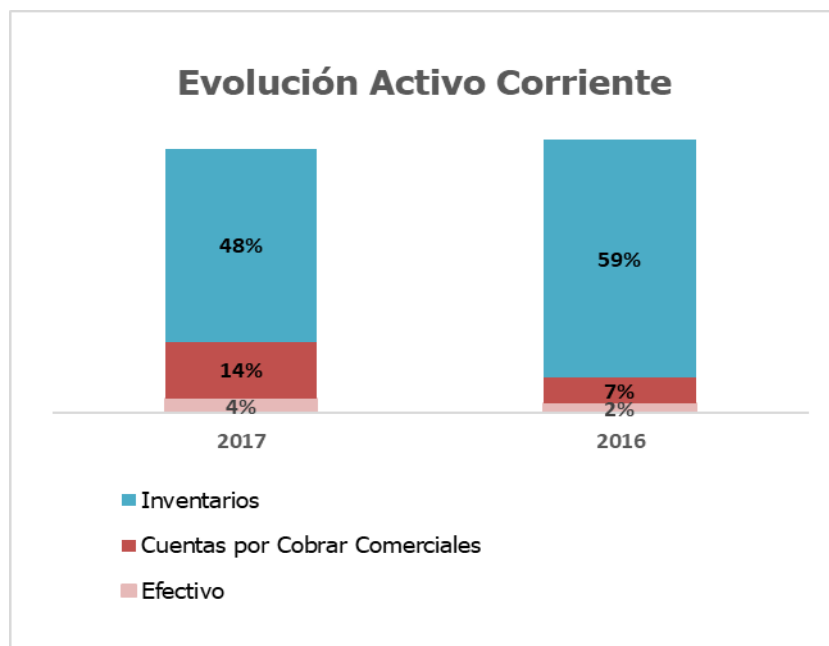
1.3.1 Análisis del sobre Stock de Mercadería

Una de las causas por el cual la empresa tiene un sobre stock de mercadería es la baja rotación en sus inventarios; en una empresa comercial una de las desventajas es que las existencias deben ser renovadas periódicamente, en el caso de calzados es estacionalmente, por lo cual el área compras necesariamente renueva sus inventarios 4 veces al año, y la mercadería que no ha sido desplazada sigue figurando como parte de sus inventarios.

GRÁFICO N° 4



En el grafico N° 4 de la evolución del activo se observa, que para el año 2016 el activo corriente representa el 71.94% respecto al total activo y para el año 2017 fue de 70.68%, lo que nos indica que la mayor inversión se concentra en el activo circulante.

GRÁFICO N° 5

En el gráfico N° 5 de la evolución del activo corriente se observa, que la mayor parte está conformada por los inventarios, para el año 2016 los inventarios representan un 59% y para el año 2017 un 48%, esto nos da una lectura de que la inversión realizada por la empresa FISHER es esencialmente para la compra de mercadería.

El PERIODO DE ROTACIÓN DE INVENTARIOS “representa cuantos días la mercadería está en el almacén antes de ser vendida”. obtenemos el siguiente resultado:

		2017	2016
Periodo de Rotacion de Inventario (Días)	Inventario		
	Costo de Ventas	314 días	246 días
	X $\left(\text{Periodo en Meses} \times 30 \right)$		

Para el año 2016 la rotación de inventarios es de 246 días y en el año 2017 es de 314 días, lo cual nos indica un elevado índice de rotación de inventarios, esto se debe al sobre stock de mercadería, pérdida de demanda, inventarios obsoletos mal contabilizados.

Los días de inventario, nos indican para cuantos días se cuenta con mercadería, se tomó como muestra 5 productos:

CUADRO N° 1

		AL 31/12/2017		
COD PRODUCTO	DESCRIPCIÓN	UNIDADES	VENTA DIARIA	DÍAS DE INVENTARIO
10009809	BOTA DAMA PLANTA C/ADORNADO DORADO	339	2	170 días
10010424	SANDALIA DAMA FLAT CON HEBILLA	318	1	318 días
10010427	SANDALIA DAMA PATA DE GALLO	293	2	147 días
10010427	MOCASIN DAMA HEBILLA ROMBO TC	265	1	265 días
10010311	VALERINA CON PUNTA Y DETALLE DORADO	250	1	250 días
			PROMEDIO	230 días

En el cuadro N° 1 de los días de inventario se observa, que la mayoría de productos cuenta con inventarios para 147 días a mas, por políticas de la empresa los días de inventario deberían ser como máximo para 90 días, al existir una baja rotación, los días de inventarios son elevados teniendo productos en stock hasta por 318 días, si a esto se le suma que la empresa tiene que renovar su mercadería cada 90 días, los días de inventario

superan los 365 días, por lo cual dentro de los inventarios se tienen productos de años anteriores 2010, 2014 y 2015.

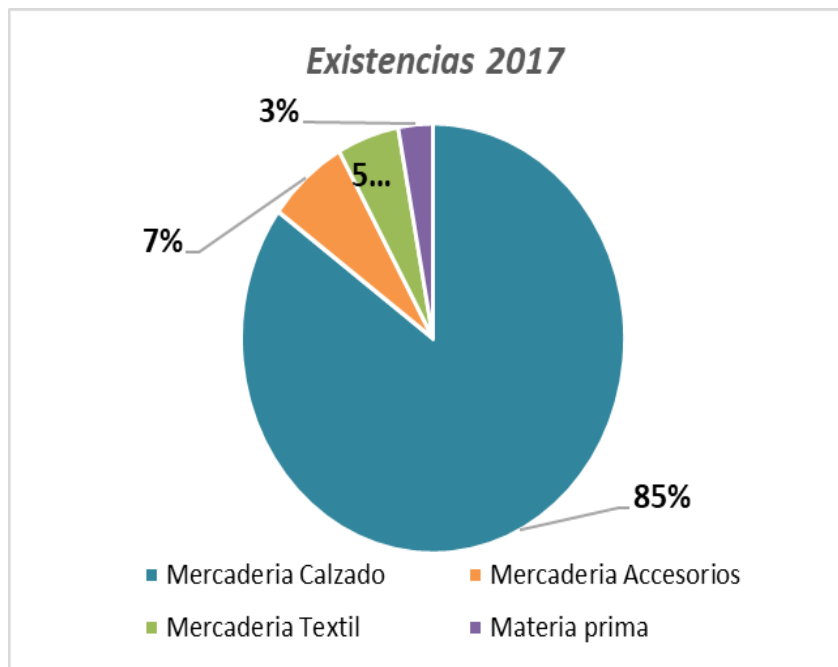
Análisis de los registros de inventario permanente en unidades físicas, para lo cual se tomó como muestra 5 productos:

CUADRO N° 2

REGISTRO DE INVENTARIO PERMANENTE EN UNIDADES FISICAS			
CODIGO DE EXISTENCIA:	10009809		
TIPO DE EXISTENCIA:	CALZADO		
DESCRIPCION:	R440SAB516M NAVY BOTA DAMA PLANTA C/ADORNO DORADO		
SALDO INICIAL AL 31/12/2016			419
MES	ENTRADAS	SALIDAS	SALDO FINAL
ENERO		1	418
FEBRERO		1	417
MARZO		0	417
ABRIL		53	364
MAYO	30	1	393
JUNIO		3	390
JULIO		2	388
AGOSTO		4	384
SEPTIEMBRE		2	382
OCTUBRE		7	375
NOVIEMBRE		3	372
DICIEMBRE		2	370
SALDO FINAL AL 31/12/2017			370

En el cuadro N° 2 de registro de existencias se observa, que la rotación de mercadería es lenta, teniendo ventas de un producto por mes, la mayor venta es de 53 unidades en el mes de abril, fue por la venta realizada al cliente Ripley.

En la toma de inventarios de diciembre del 2017 se evidencio lo siguiente:

GRÁFICO N° 6

En el gráfico N° 6 de las existencias del año 2017 se observa, que el 85% está conformado por calzados para la venta, el 7% por accesorios, el 5% por productos textiles y un 3% por materia básica.

La materia básica es un saldo de años anteriores cuando la empresa producía calzados para la venta, está conformado por cuero, suela y forro badana, hasta la fecha sigue formando parte de los inventarios, inflando la cuenta de los realizables, ocupando espacio en el almacén y se corre el riesgo de que estos productos se deterioren y no se pueda recuperar su costo de su adquisición, se comunicó al Gerente General para que pueda tomar una decisión, su importe en libros es de S/ 188,812.50.

CUADRO N° 3**MERCADERÍA DESFASADA DEL AÑO 2007 AL 2015**

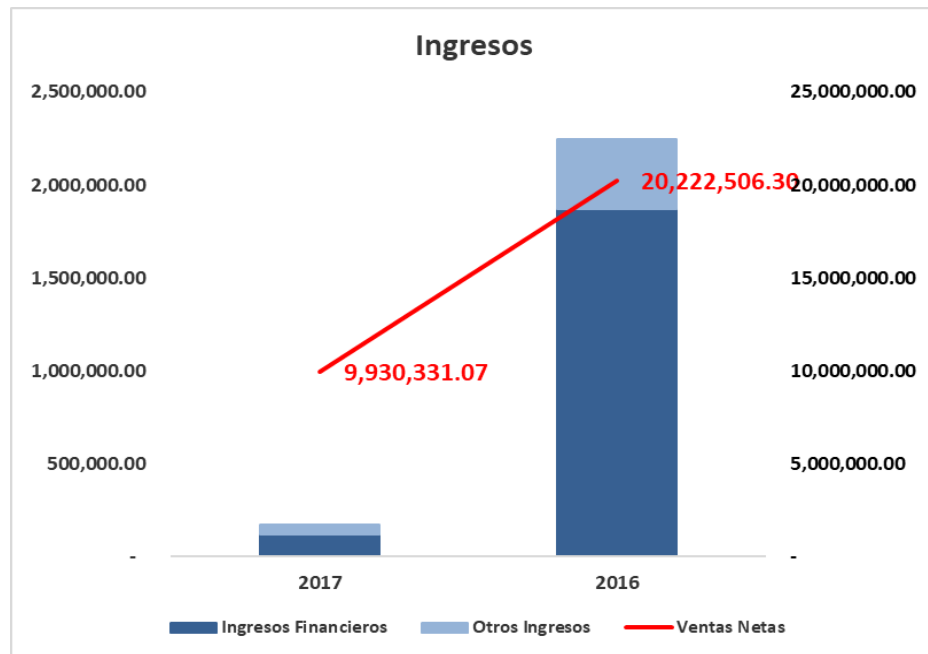
CONCEPTO	IMPORTE
ACCESORIOS	71,813.31
CALZADOS	1,649,983.75
TEXTIL	266,169.67
TOTAL	S/ 1,987,966.73

En el cuadro N° 3 de mercadería desfasada del año 2007 al 2015 se observa, que en libros hay productos por un importe de S/ 1,987,966.73; al no contar con una adecuada gestión en las existencias, estas han ido incrementando los inventarios. El jefe de almacén no informa al área de compras y ventas de las mercaderías existentes en cada cierre del ejercicio, al no tener una coordinación entre estas áreas, el jefe de compras genera ordenes de pedidos aumentando el volumen de los inventarios. El área de ventas a buscado desplazar estas mercaderías a través de promociones y ofertas, no se tuvo el impacto deseado; esto se debe a que los encargados de ventas no cuentan con los conocimientos necesarios para potenciar las ventas y realizar estrategias de mercado. La entidad carece de un área el cual se encargue de manejar y coordinar estrategias comerciales, el cual realice estudios de mercado y de forma creativa, productiva y rentable maximice las ventas; el Gerente General tiene conocimiento sobre el problema, pero no cuenta con la liquidez suficiente

para crear un área con esas características y más aún ahora que las ventas han decaído en un 51% para el año 2017.

La entidad a la hora de contabilizar las mercaderías no aplica la “NIC 2 INVENTARIOS”, “El propósito de este reglamento es brindar el tratamiento contable de los bienes. Es una manual que indica de cómo se debe contabilizar cualquier daño que disminuya el importe en libros al valor estimado”; por lo cual el importe de las existencias esta sobrevaluado en el Estado de Situación Financiera, no se realiza la desvalorización de las existencias en el periodo que corresponde. Las existencias destinadas para la venta pierden valor por el tiempo, estas tienen que ser desvalorizadas mostrando el importe real en libros. El importe que figura en el rubro de realizables es de S/ 6,460,396.81 para el año 2017. Perjudicando también a la hora de solicitar financiamiento, el BCP y el BBVA han observado esta cuenta “existencias” reduciendo el importe solicitado del préstamo, perjudicando a la empresa.

La recesión que presenta el país perjudica a la economía peruana, afectando al consumidor final, disminuyendo su poder de adquisición y priorizando sus gastos, enfocándose en la canasta familiar; todo esto conlleva a que las empresas comerciales se vean afectadas directamente en sus ventas más aun cuando el giro del negocio no es de bienes primarios.

GRÁFICO N° 7

En el gráfico N° 7 de los ingresos se observa, que las ventas de la empresa FISHER decrecieron en un 51% afectando considerablemente a los resultados esperados para el año 2017, la empresa al no contar con ingresos ordinarios tuvo que solicitar financiamiento al accionista y bancos para cumplir con sus obligaciones de corto plazo.

1.3.2 Análisis del Control en los inventarios

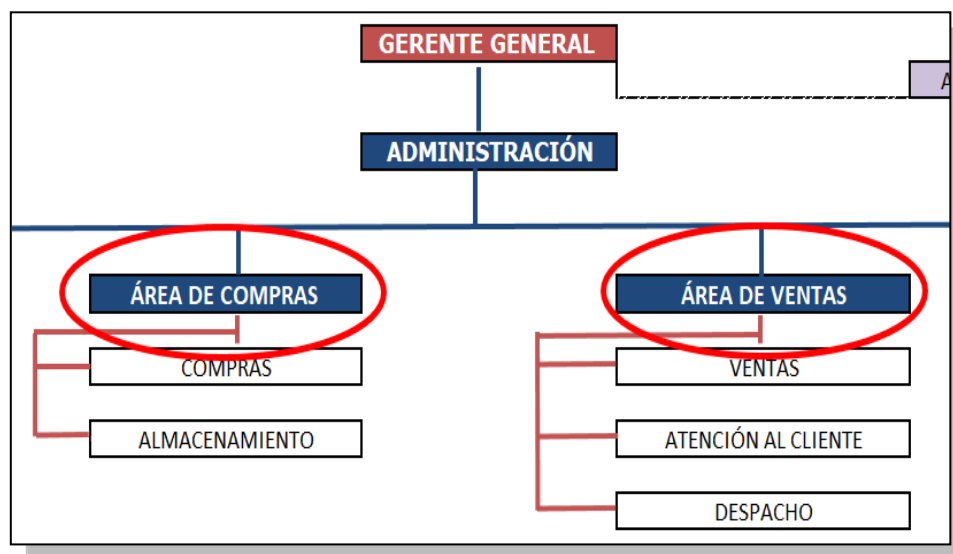
Otra de las causas por la cual la empresa no cuenta con una adecuada gestión en los inventarios es por no tener control de sus existencias, lo cual también perjudica a la empresa.

La empresa FISHER cuenta con 5 áreas las cuales son: el de administración, finanzas, compras, ventas y logística, estas secciones a su vez están supervisadas por el Gerente General quien es el dueño. Una de

las debilidades de la entidad es no contar con una estructura organizacional adecuada y eficiente, que le permita tener el control de sus inventarios. Esta debilidad provoca distorsiones en el Estado de Situación Financiera y el Estado de Resultados de la entidad, generando que los saldos de los inventarios estén sobrevaluados, se cuenta con mercadería desfasada y los saldos no son los correctos.

La empresa FISHER, realiza los inventarios anualmente y en algunas ocasiones cada 6 meses si el Gerente General lo requiere; sin embargo, no se realiza de manera adecuada, debido a que no se cuenta con un área encargada y el personal calificado para realizar dicha tarea, los encargados de realizar la toma de inventarios son el personal del área de compras y de ventas, encargándose también del almacenamiento y despacho de la mercadería, lo cual se puede evidenciar en la FIGURA N° 1.

FIGURA N° 1



A esto se le suma que las funciones de cada área no son formales, no están documentadas, no hay un procedimiento adecuado, la empresa no tiene un manual de funciones y procedimientos que ayuden a optimizar su desempeño laboral. Además, de que no se les brinda ninguna capacitación e inducción. Las tareas se realizan de forma empírica y según lo que solicite cada jefe de área. Se genera un riesgo operativo de que las tareas asignadas, no se realicen eficientemente y perjudiquen en el cumplimiento de los objetivos de la entidad.

FIGURA N° 2
ESTRUCTURA DE KARDEX

REGISTRO DE INVENTARIO PERMANENTE EN UNIDADES FÍSICAS			
CODIGO DE EXISTENCIA:	DESCRIPCIÓN DEL PRODUCTO		
TIPO DE EXISTENCIA:			
DESCRIPCION:			
SALDO INICIAL			
MES	ENTRADAS	SALIDAS	SALDO FINAL
ENERO	E N T R A D A S	S A L I D A S	S A L D O S
FEBRERO			
MARZO			
ABRIL			
MAYO			
JUNIO			
JULIO			
AGOSTO			
SEPTIEMBRE			
OCTUBRE			
NOVIEMBRE			
DICIEMBRE			
SALDO FINAL			

En la toma de inventarios solo se corrobora la cantidad, marca, código y descripción del producto, pero no se toma en cuenta el estado físico en el que se encuentra la mercadería, siendo un punto muy importante ya que

los productos están elaborados de materiales como el cuero, suela, tela y lona, pudiendo deteriorarse con facilidad si no son almacenados adecuadamente, perdiendo su valor cuantitativo como cualitativo. El año 2015 la empresa FISHER regalo productos por un importe de S/ 5,000.00 soles a los trabajadores, estos productos estaban deteriorados por el tiempo y un mal almacenamiento.

1.3.3 Análisis del área de compras y ventas.

Tanto el presupuesto como la planificación son herramientas fundamentales para las empresas que ayudan a decidir en temas financieras y económicas. La entidad FISHER al tener una estructura organizacional limitada, hace que los encargados de las tareas de planificación y acuerdos comerciales sean el jefe de compras y ventas.

El jefe de compras tiene a su cargo 5 personas y conjuntamente con ellos realizan las siguientes funciones:

- Emitir reportes para el área de Finanzas, Contabilidad y Gerencia.
- Coordinar con los proveedores para la importación de mercadería.
- Emitir las ordenes de compras.
- Controlar los inventarios, a través de los kardex y realizar la toma de inventario.
- Coordinar el transporte de la mercadería al almacén, almacenar y abastecer a las 3 tiendas.

- Y que el almacén cuente con los implementos de seguridad necesarios.

Al realizar funciones que no le corresponden, tener sobre carga laboral y no contar con personal calificado; el jefe de compras no se enfoca en sus funciones establecidas, no pudiendo: mejorar procesos, elaborar presupuesto de compras, buscar nuevos proveedores y analizar el stock de los inventarios. No tiene poder de las tareas que se ejecutan, los gastos operativos son elevados; todo esto es perjudicial para el desarrollo de la empresa.

El jefe de ventas tiene a su cargo 8 personas y conjuntamente con ellos realizan las siguientes funciones:

- Emitir reportes para el área de Finanzas, Contabilidad y Gerencia.
- Buscar nuevos mercados, clientes.
- Atención al cliente.
- Elaborar promociones de ventas.
- Lanzamiento de catálogos.
- Facturación y emisión de guías de remisión.
- Despacho de mercadería.
- Apoyo con la toma de inventarios y almacenamiento.
- Abastecimiento de las tres tiendas de FISHER.

Al realizar funciones que no le corresponden, tener sobre carga laboral y no contar con personal calificado; el jefe de ventas no se enfoca en sus funciones que le corresponde, no pudiendo: establecer objetivos de ventas, realizar un estudio de mercado, desarrollar estrategias comerciales, elaborar presupuesto de ventas y tener el control del equipo de ventas. El gasto de ventas también se incrementó para el año 2017.

El área de ventas no establece adecuadamente el margen de ganancia, el margen es de 45% para productos importados, este margen no cubre los costos y gastos en los que incurre la empresa tanto en la adquisición del producto como en la venta. Los costos en la adquisición de mercadería importada son las siguientes:

CUADRO N° 4

N° DE IMPORTACIÓN		F-IMP000026		T/C	
FECHA DE IMPORTACIÓN		sábado, 20 de Mayo de 2017		3.27	
N° Documento	Tipo Linea	Descripcion	Des. Linea	Importe en divisa Original	Importe (DL)
FRC1705-00137	Producto	MERCADERIA	10011421	95,404.44	312,067.94
FRC1705-00139	Cargo (Prod.)	FLETE INTERNACIONAL IMPORT. 118-178457	FLT-INTERNAC	1,835.00	6,002.28
FRC1705-00140	Cargo (Prod.)	ADVALOREM IMPORTACION DAM 118-178457	ADVALOREM	10,906.00	35,673.53
FRC1705-00140	Cuenta	IMPORTACION DAM 118-178457	401111	19,810.00	64,798.51
FRC1705-00141	Cargo (Prod.)	MEDITERRANEAN: GASTS ADUANA IMPORTC. 118-178457	GSTS-ADUANA	355.00	1,158.37
FRC1705-00146	Cargo (Prod.)	SAVAR: TRANSP. NAC. IMPORT. 118-178457	FLT-NACIONAL	2,869.96	2,869.96
FRC1705-00147	Cargo (Prod.)	SAVAR: COM. DE AGENCIA Y GST OP. IMPORT 118-178457	GSTS-ADUANA	426.59	1,400.07

Se determinó el precio de venta por producto y se comparó con el precio de mercado, estos están por debajo del mercado; se tomó como muestra el producto CD N° 10011421 – BOTIN PARA DAMA.

CUADRO N° 5**DETERMINACION DEL PRECIO**

N° Documento	N° de producto	Descripcion Producto	COSTO UNITARIO	PRECIO CON IGV	MARGEN	PRECIO VENTA
GC-0007629	10011421	HS-C567-N747 BLACK BOTIN DAMA	58.36	68.86	45%	99.99

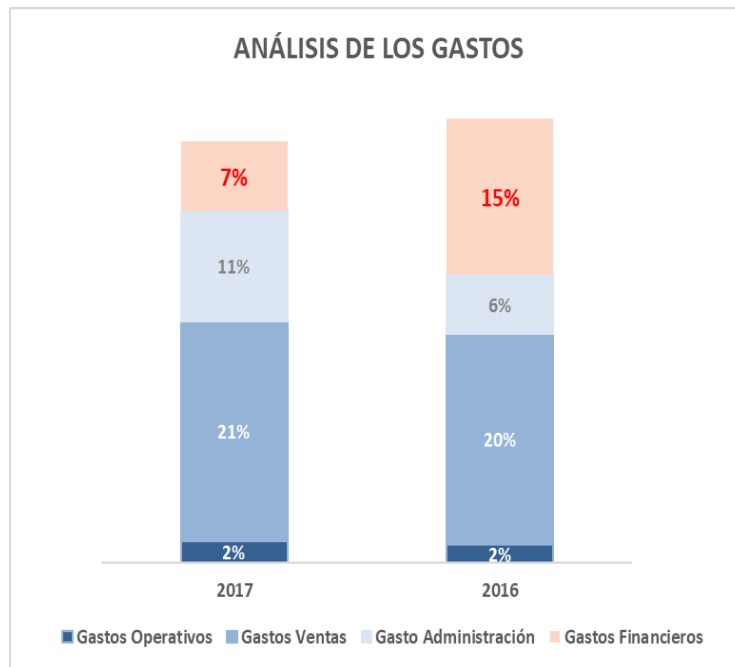
CUADRO N° 6**ANÁLISIS DE PRECIOS**

Descripcion Producto	FISHER	SAGA	RIPLEY
BOTIN PARA DAMA	99.99	199.00	169.90
DIFERENCIA		99%	70%

FIGURA N° 3**COMPARACIÓN DE PRECIOS**

FISHER	F	R
		

Si se compara con el precio de la tienda F hay una diferencia de 99% en los precios y si comparamos con el precio de la tienda R hay una diferencia de 70% en los precios, la empresa buscando ser competitivo en el mercado maneja precios bajos lo cual no es conveniente para la entidad, el margen que maneja no le permite cubrir sus costos y gastos.

GRÁFICO N° 8

En el grafico N° 8 del análisis de los gastos se observa, que los gastos operativos para ambos años es de 2%, los gastos de venta para el año 2016 fue de 20% y para el año 2017 es de 21%, los gastos administrativos para el año 2016 fue de 6% y para el año 2017 es de 11% y los gastos financieros para el año 2016 fue de 15% y para el año 2017 es de 7%. Si sumamos los gastos operativos para el año 2016 representan un 28% de las ventas y para el año 2017 es de 34%, al no tener un control de las áreas los gastos se incrementaron en un 6%; a esto se le suma que los gastos financieros son representativos para ambos años, debido a que la empresa no tuvo una adecuada rotación de los inventarios por lo cual no conto con liquidez y solicito préstamos para poder seguir comercializando y

de esta manera hacer frente a las obligaciones de corto plazo; en su mayoría los gastos son gastos operativos y gastos financieros.

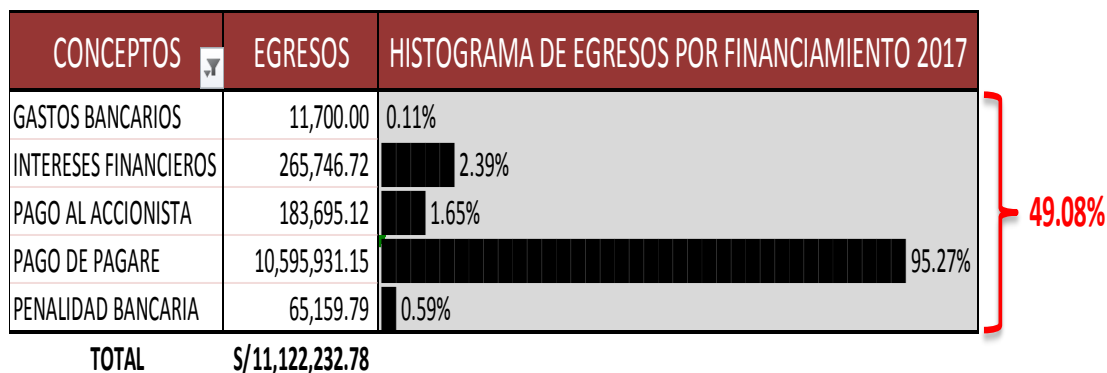
La entidad carece de un flujo de efectivo, por lo cual no tiene identificado las salidas de efectivo por operación, no pudiendo controlar o administrar adecuadamente los préstamos solicitados, que en su mayoría sirven para cancelar parte de la deuda que viene arrastrando del año 2016.

Para poder detallar los egresos por operación se tomó como data los estados de cuenta de los siguientes bancos: SCOTIABANK, BBVA, BANCO FINANCIERO, BANBIF, BCP e INTERBANK del año 2017.

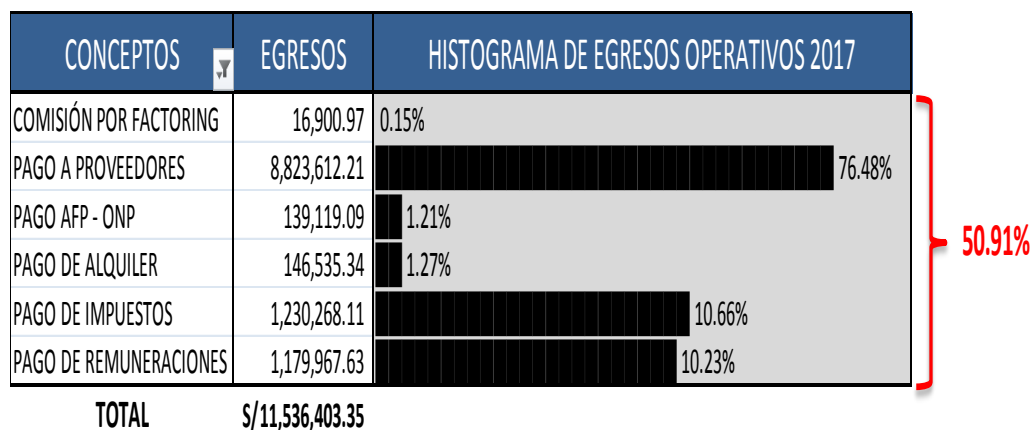
CUADRO N° 7

CONCEPTOS	EGRESOS	HISTOGRAMA DE EGRESOS 2017
COMISIÓN POR FACTORING	16,900.97	0.07%
DEVOLUCIÓN DE GARANTIA	1,000.00	0%
GASTOS BANCARIOS	11,700.00	0.05%
INTERESES FINANCIEROS	265,746.72	1.17%
PAGO A PROVEEDORES	8,823,612.21	38.94%
PAGO AFP - ONP	139,119.09	0.61%
PAGO AL ACCIONISTA	183,695.12	0.81%
PAGO DE ALQUILER	146,535.34	0.65%
PAGO DE IMPUESTOS	1,230,268.11	5.43%
PAGO DE PAGARE	10,595,931.15	46.76%
PAGO DE REMUNERACIONES	1,179,967.63	5.21%
PENALIDAD BANCARIA	65,159.79	0.29%
TOTAL	S/ 22,659,636.13	

En el cuadro N° 7 de egresos del año 2017 se observa, que la empresa FISHER realizó desembolsos por S/ 22,659,636.13, el 46.76% está representado por pagos de préstamo y el 38.94% está representado por pagos a proveedor, siendo estos dos rubros los más representativos para la empresa con lo que respecta a egresos.

CUADRO N° 8

El cuadro N° 8 de egresos por financiamiento del año 2017 se observa, que los egresos por préstamo están conformados por gastos bancarios, intereses financieros, pago al accionista, pago de pagare y penalidad bancaria, representando un 49.08% del total egreso. Lo cual indica que los gastos por financiamiento son elevados, quedando un 50% para pago de gastos operativos o inversión.

CUADRO N° 9

En el cuadro N° 9 de egresos operativos del año 2017 se observa, que el total de gastos operativos representan el 50.91% del total de los egresos.

2. Marco Teórico

2.1 Antecedentes:

2.1.1 Internacionales

2.1.1.1 Tesis (2018) Autores: “Cedeño Cobos Melissa Nicole y Diaz Garcia Ashley Melannie”.

Tema: “Gestión de inventarios y su incidencia en la toma de decisiones financieras”.

“Para toda empresa los inventarios son rubros importantes, sobre todo para los comisariatos de mantener el orden y control por ser manipulados por empleados o clientes con frecuencia y el administrador debería mantener información diaria, para tomar decisión oportuna sobre la gestión que realiza en los mismos”.

“La gestión eficiente del manejo de los inventarios desde que llega el inventario a la bodega hasta que es puesto en exhibición para los clientes, otro factor importante es conocer la rotación de los inventarios y los mínimos y máximos para saber la cantidad que tiene que comprar para evitar exceso de stock que pueda generar productos caducados o deteriorados”.

“Para impedir posibles inconvenientes con el inventario el gerente tiene que tomar decisiones basadas en la información obtenida de reportes diarios y oportunos con el fin de no afectar las finanzas de la empresa”.

“El lugar a investigar es el comisariato por la cuenta inventario es estudiada con el fin de dar a conocer la importancia de los mismos desde la parte contable y financiera que pueda contribuir a la toma de decisiones”.

Conclusiones:

- 1.- “El esqueleto estructural en las entidades no está adecuadamente repartidas se observa que cede funciones que no le competen al gerente y al administrador”.
- 2.- “La compañía no cuenta con un manual de funciones y de procedimientos, para que lo trabajadores se guíen y puedan realizar un trabajo eficiente”.
- 3.- “Los operarios de almacén señalan que la extensión de la entidad es estrecha, lo cual dificulta el traslado adecuado de la mercadería, también la compañía no brinda artículos de seguridad”.

Recomendaciones:

- 1.- “Se recomienda que la entidad corrija su estructura con el esquema brindado, para el desarrollo de la entidad se sugiere reclutar a sujetos que aporten en las actividades del gerente y administrador”.
- 2.- “Se recomienda establecer políticas empresariales, manuales de funciones, y procedimientos, el cual ayudara a mejorar el desempeño de los trabajadores, estableciendo pautas que deben acatar.”
- 3.- “Se recomienda capacitar al personal encargado de almacén, para optimizar y mejorar el orden de la mercadería de esta manera el espacio será adecuadamente usado, también se aconseja que se adquiriera EPP, para que puedan desarrollar sus funciones adecuadamente.

2.1.1.2 Tesis (2018) Autor: “Gutiérrez Álvarez Estefanía Pamela y López Ramírez Antonio Andrés”.

Tema: “Los Inventarios y su Impacto en los Estados Financieros”.

“De manera general, los administradores consideran que las empresas están realizando bien sus funciones y aprovechando sus recursos por la utilidad o rentabilidad que finalmente llegan a obtener. Sin embargo, existen varios factores que se deben analizar periódicamente, para alcanzar los objetivos que posee la empresa, minimizando riesgos y fortaleciendo el control interno en cada uno de los procedimientos que realiza la empresa acorde al giro de su actividad propiamente”.

“Las empresas que se dedican a la comercialización independientemente de los bienes que se compran para luego venderlos, tienden a incurrir en el incumplimiento de procedimientos y políticas de compras, que causan inconvenientes al ingresar el stock a bodega y que finalmente es el inventario que la empresa tiene disponible para la venta. Al definir los procedimientos se pueden identificar qué actividades se cumplen a cabalidad y cuáles se requieren mejorar, unificar o implementar para alcanzar el procedimiento idóneo de los inventarios”.

“Fardy S.A., al ser una empresa familiar dedicada a la compra y venta de equipos e insumos médicos no emplea una estructura determinada que permita identificar responsables y establecer un procedimiento que conlleve el adecuado tratamiento de los inventarios por el “nivel de confianza” que ven inmerso en los distintos niveles de la empresa, y la carencia de documentos o respaldos que evidencien el cumplimiento de una determinada actividad o función propiamente”.

“Por su parte, todo el stock almacenado en las bodegas no es considerado disponible para la venta ya que, a pesar de tener un reporte de las existencias; las personas encargadas corroboran que el pedido que solicitan sus clientes se encuentre en óptimas condiciones, cerciorándose de poder generar la respectiva venta y de que no se generen devoluciones posteriores. Es decir, no tienen identificado los bienes que se encuentran obsoletos, dañados o caducados”.

“Además, no poseen cámaras ni guardias que se responsabilicen del stock que mantienen disponible para la venta y no está determinado el personal que interviene en el proceso de ingreso y salida del inventario”.

“Por las situaciones planteadas anteriormente, el saldo de la cuenta inventarios que refleja el estado de situación financiera de Fardy S.A. amerita un análisis y una revisión oportuna, considerando la aplicación de la normativa vigente en cuyo caso para el desarrollo de esta investigación es la Norma Internacional de Contabilidad 2, denominada Inventarios; la misma que indica el tratamiento respectivo”.

Conclusiones:

1.- “El valor de la cuenta de realizables que muestra el estado de situación financiera de la empresa Fardy S.A. no es confiable, debido que en su exhibición no muestra las subcuentas que conciernen a ese importe.”

Recomendaciones:

1.- “Analizar al finalizar el periodo tributario las existencias comparándolos con los reglamentos vigentes.”

2.1.1.3 Tesis (2016) Autor: “Molina Picado Marling del Rosario”.

Tema: “Incidencia de la gestión de riesgo de inventarios en la situación financiera de la empresa Tabacalera Perdomo S.A, durante el periodo 2015”

“La presente tesis determina la Incidencia de la gestión de riesgo de inventarios en la situación financiera de la empresa Tabacalera Perdomo S.A, durante el periodo 2015. Así mismo hace énfasis en la necesidad de contar con un mecanismo de gestión para los inventarios que permita la obtención de estrategias para la mitigación de los riesgos. La metodología empleada en este estudio es de enfoque cualitativo; siendo un estudio de caso debido a que se trató de dar explicación y respuesta a una problemática real existente en la empresa TAPSA; de igual manera se aplicó un muestreo no probabilístico. Para obtener información fue necesario la aplicación de tres entrevistas dirigidas al contador general, gerente general y responsable de inventarios”.

“Los resultados del estudio sugieren que es importante realizar una gestión en los inventarios en la empresa TAPSA. Sin duda el desarrollo de la gestión de riesgos en los inventarios es un mecanismo a seguir debido a que éste permite obtener el conocimiento necesario sobre cómo están los inventarios de TAPSA y ante que riesgos se enfrentan a diario, información que es clave para mejorar el desempeño financiero, pues permite una mejor optimización de los recursos y mayor cuidado y resguardo de los inventarios”.

Conclusiones:

1.- “Según los EE. FF de la entidad TAPSA, se determinó que la compañía cuenta con liquidez necesaria, para afrontar sus compromisos. La compañía no

identifica los riesgos respecto a las existencias, determinando limitaciones en los controles ante situaciones de robo y manejo de los productos”.

Recomendaciones:

1.- “Se sugiere a la entidad ejecutar prácticas de análisis de la problemática que se da en la empresa”

2.1.1.4 Tesis (2017) Autor: “Romero Relay Kodik Miguel”.

Tema: “LA ADMINISTRACIÓN DEL INVENTARIO Y SU INCIDENCIA EN LA LIQUIDEZ DE LA COMPAÑÍA REVISION S.A.”

“La empresa REVISION S.A. se dedica a la venta y comercialización de equipos de computación, partes y piezas así como de electrodomésticos en la ciudad de Guayaquil en el sector denominado la Bahía de Guayaquil, este es un gran sector comercial de la ciudad, donde acude diariamente gran cantidad de consumidores en búsqueda de estos productos a menores costos, pues es una cultura que el consumidor tiene y la mayor parte de las transacciones se realizan en efectivo, esto exige que las empresas que comercializan en este sector sean sumamente competitivas e ingeniosas en su administración, tratando de tener el mejor precio de venta para el consumidor, y para lograrlo debe reducir al mínimo sus costos de administración de inventarios y poder obtener el beneficio perseguido. REVISION lleva varios años en el mercado, pero este último año (período 2015) ha tenido una serie de inconvenientes de liquidez a pesar de que las ventas son de contado, debido a su administración de inventario, como compañía comercial del segmento pymes necesita mantener un stock suficiente en bodega que permita cubrir su demanda sin caer en sobre stock ni sub stock,

a la vez que equilibra la deuda con proveedores en los tiempos de rotación de la mercadería, ya que por su limitación a obtener financiamiento este equilibrio se convierte en el más importante para mantener una liquidez adecuada”.

Conclusiones:

1.- “La administración de la entidad REVISION S.A., tiene influencia significativa en la rotación del efectivo, la empresa depende del activo, por lo cual, al no tener una adecuada gestión de las existencias, los índices de rotación son lentos, y lo cual conlleva a tener un ciclo de liquidez bajo, lo cual afecta a la empresa a la hora de cumplir con sus compromisos”.

Recomendaciones:

1.- “Determinar controles y políticas referido a la administración de las existencias.”

2.1.2 Nacionales

2.1.2.1 Tesis (2017) Autor: “Andrada Janampa, Betty Victoria y Cordova Huillca, Zaida”.

Tema: “Control de Inventarios y su Incidencia en los Estados Financieros de la Empresa Comercial M&Q E.I.R.L”

“La empresa COMERCIAL M&Q E.I.R.L., dedicada a la comercialización de artículos de ferretería desde su fundación se ha caracterizado por un sostenido crecimiento, debido a un alto volumen de venta y una cartera de clientes fijos; sin embargo, la empresa no ha desarrollado y formalizado de manera suficiente las medidas organizativas, que le permitan tener una estructura de control de

inventarios bien empleada que garantice el adecuado uso y manejo de las existencias. Estas debilidades provocan distorsiones en los estados financieros de la entidad, generando que los saldos de inventarios sobre o queden subvaluados”.

“El problema que afronta la empresa son las inconsistencias en las existencias, desconocimiento en las rotaciones de inventarios, manejo de inventario en forma empírica, mercaderías obsoletas que no son vendidas, no cuenta con un personal encargado de almacén, por lo que es necesario implementar un control de inventario que le permita establecer con claridad, una segregación adecuada de funciones de autorización, supervisión, registro y control en los procesos de adquisición, recepción, almacenaje y despacho de las mercaderías, para proteger y resguardar sus activos, verificar su exactitud y confiabilidad de los datos contables. Según el párrafo 6 de la NIC 2, Inventarios mantenidos para ser vendidos en el curso normal de la operación comercial”.

“Por otra parte, el control de inventario se convertirá en un elemento de apoyo a la empresa, para así lograr una gran ventaja competitiva con respecto a otras empresas del mismo rubro y de esta manera crecer dentro del exigente mercado actual”.

Conclusiones:

1.- “La dirección de las existencias sí afecta directamente en los EE. FF de la entidad COMERCIAL M&Q E.I.R.L., debido a que los inventarios cuentan con la mayor parte del activo circulante. Afectando así, el Estado de Situación Financiera y el Estado de Resultados Integrales de manera directa”.

Recomendaciones:

1.- “Implementar un sistema de software que permita mejorar la calidad de control de sus activos y la forma más correcta de proteger sus existencias, con la finalidad de minimizar riesgos que perjudiquen a los inventarios”.

2.2 Bases Teóricas:**2.2.1 Gestión en los Inventarios.**

Según Eugenia Afonso (2013) indica que:

“Los inventarios tienen un valor, por ende, son capital para las empresas; en particular para las empresas comerciales. He ahí su importancia, permitiendo cumplir con la demanda del mercado”.

“Una adecuada administración de las existencias, implica: establecer las cantidades necesarias, en qué momento se debe adquirir productos, aceptar, salvaguardar inventarios y llevar el control de dichos productos; de esta manera se busca mantener los costos bajos y contar con un stock adecuado”. (www.Noray.com).

Según Flores Vásquez y Erika Magaly en su tesis “La Logística de Inventarios y su efecto en la Situación Económica y Financiera de la empresa Rapidcar S.A.C en la ciudad de Trujillo Año 2015” indica que:

“En el Perú las pequeñas y medianas empresas arriesgan entre el 20% y el 30% de sus inventarios a causa de una inadecuada administración de sus

existencias. Si las empresas contaran con una adecuada gestión de sus existencias, su margen ganancia sería más alto”.

“El núcleo del negocio es la generación de utilidad, que provienen de las ventas realizadas, para esto se debe tener en cuenta el control de las existencias; las ventas dependen de los inventarios, por ende, deben ir de la mano, para asegurar las ganancias”. (actualidad empresarial, 2016)”. (Pág. 12)

Según la Universidad Militar Nueva Granada indica que:

“La gestión en los inventarios, es organizar, planificar y controlar el conjunto de stocks con los que cuenta un negocio. Organizar es, establecer criterios y políticas respecto a los inventarios. Planifica es, elaborar estrategias y establecer métodos de previsión. Controlar es, monitorear tanto las entradas como salidas de los inventarios”. (Pág. 5)

2.2.2 Estados Financieros.

Según Flores Soria Jaime (2015) indica que:

“Los Estado Financieros son representaciones que muestran la coyuntura financiera y el provecho financiero en la empresa. El propósito de los EE. FF es comunicar acerca de la situación financiera, del rendimiento financiero y de los flujos de liquidez de las empresas, lo cual será de utilidad para los usuarios internos y externos. También indica el fruto de la administración desarrollada con patrimonio propio de la empresa”.: (Pág. 113)

➤ Activos

➤ Pasivos

- Patrimonio
- Ingresos y gastos

Según Estupiñán Gaitán Rodrigo y Estupiñán Gaitán Orlando indican que:

“Los estados financieros deben ser utiles para los usuarios tanto internos como externos, sobre las decisiones tomadas, en primer lugar por la asamblea general o junta de socios, los directores y mandos medios, para evaluarlas y conocer si han sido adecuadas o no y en qué medida se han modificado las estructuras financieras, de acuerdo con los resultados que se estén analizando”. (Pág. 98)

2.2.3 Estado de Situación Financiera.

Javier A. Carvalho B (2004) indica que:

“Es un estado financiero estático, mediante el cual se muestran cifras acumuladas a un periodo determinado. Teniendo en cuenta que la comparación se refiere a dos periodos consecutivos y de igual tiempo, la comparación se realizara en relación con cifras acumuladas a un periodo específico, pudiendo ser anual, semestral, trimestral o cualquier otra.

“Los usuarios de la información podrán determinar qué cambios relevantes se han presentado entre una fecha y otra”. (Pág. 41 - 42)

Elementos del Estado de Situación Financiera según Pedro Pablo Choque:

“Activo; son elementos manejados por la empresa como resultado de hechos anteriores, del que se espera conseguir un rendimiento económico”.

“Pasivo; compromisos presentes de una entidad, proveniente de sucesos anteriores, cuyo término, y para cancelarlos, la empresa entregara recursos”.

“Patrimonio neto; es la parte del excedente de los activos totales de una compañía rebajando los pasivos”. (Pág. 27)

2.2.4 Estado de Resultados.

Según Jonh J. Wild K.R. Subramanyam, Robert F. Halsey señala que:

“El estado de resultados determina la gestión de una compañía en un tiempo establecido. Representa las actividades de operación en una entidad. Brinda detalle de las entradas, salidas, ganancias y pérdidas de una empresa en un periodo económico”. (Pág. 19)

Javier A. Carvalho B (2004) indica que:

“Se identifica por lo dinámico, ya que mide lo que ha suscitado en un periodo determinado”.

“La entidad deberá referirse a ejercicios de tiempo iguales, con independencia del tiempo estatutario de los periodos comparados”. (Pág. 42)

Según Rodrigo Estupiñan Gaitan y Orlando Estupiñan Gaitan señala que:

“Estado de resultados, sintetiza el rendimiento de las entradas y salidas operacionales y no operacionales de una empresa durante un periodo o en ejercicios intermedios; las cuentas se cierran y se cancelan al término de cada período”. (Pág. 52”)

Elementos del Estado de Resultados según Pedro Pablo Choque indica que:

“Ingresos; es un aumento en los rendimientos económicos, generados en un tiempo contable, en cual incrementa el del valor de los activos, o rebaja los compromisos”.

“Gastos; baja de los rendimientos económicos, generado en un periodo contable, que se dan en forma de egresos o disminución del valor de los activos”. (Pág. 27)

2.2.5 Capital de Trabajo.

Según Carlos Luis Robles Román indica que:

“Es una razón financiera que muestra el capital monetario a corto plazo con el que cuenta una entidad para ejecutar sus actividades normales de acuerdo al giro del negocio, Es relevante conocer a fondo a la entidad para poder estimar los egresos necesarios”. (Cap.50)

Según Alfredo C. Luna Gonzales indica que:

“Es la resta entre el activo y el pasivo circulante, también se refiere a los recursos solicitados por la entidad para operar en condiciones normales, es decir, cancelar a los proveedores, pago de planilla, estudio de mercado, etc.”. (Pág. 166)

2.2.6 Liquidez.

Según la revista economía simple.net indica que:

“Es la capacidad que tiene el activo para convertirse en efectivo con facilidad sin perder su valor”.

Para hallar con cuanta liquidez cuenta la entidad se utiliza el ratio de liquidez, el cual determina la facultad que tiene la entidad para afrontar sus compromisos en periodo determinado y, con ello, determinar su solvencia en efectivo y su capacidad para resolver de forma rentable cualquier contingencia”. (<https://www.economiasimple.net/glosario/liquidez>).

2.2.7 Rentabilidad.

Según Prieto (2014) señala que:

“Es la facultad de generar beneficios sobre la inversión efectuada”.

“Hace mención a la rentabilidad económica de una entidad”. (Pág. 117)

Según Padilla (2012) señala que:

“Vínculo porcentual que menciona cuánto se obtendrá en el tiempo por cada sol invertido. Es la variación del valor de un activo, es la relación entre los ingresos y los costos”. (Pág. 15)

2.2.8 Inventario

Según Antonia Cruz Fernandez Gestión de Inventarios (2017) indica que:

“Consiste en un detalle ordenado y valorado de mercadería de una entidad. Ayuda a la entidad al aprovisionamiento de sus almacenes y bienes mejorando el proceso comercial o productivo, y favoreciendo con ello al consumidor”. (Pág. 10)

Según Martha Avanto Bromley. “Revista Contadores & Empresas” (2015) indica que:

“Las existencias son rubros representativos, importantes para las entidades o industrias, ya que sin ello las compañías no podrían realizar sus operaciones. La NIC 2 brinda información sobre la contabilización y métodos de valuación a aplicar a los inventarios”. (Pág. 15)

2.2.9 Existencias.

Según Martínez Abascal, Eduardo (2016) define lo siguiente:

“Son bienes que se encuentran en la bodega, necesarias para las operaciones de las compañías comerciales”. (Pág. 10)

Según Sergi Flamarique, Gestión de Operación de almacenaje 2017 indica que:

“Es la cantidad disponible con la que se cuenta de un determinado producto o mercadería (ítem), almacenado y listo para ser comercializado, distribuido o consumido”. (Pág. 114)

2.2.10 Mercaderías.

Según Antonia Cruz Fernández, Gestión de Inventario 2017 indica que:

“Bienes obtenidos por las compañías, que son destinados para la venta; los cuales no pasan por un proceso de transformación”. (Pág. 12)

Según Sergi Flamarique, Gestión de Operación de almacenaje 2017 indica que:

“Es el elemento o producto objeto del transporte, susceptible de ser manejado, almacenado, trasladado, movido y trasladado o enviado”. (Pág. 116)

2.2.11 Stock Mercadería

Según Antonia Cruz Fernandez Gestión de Inventarios (2017) indica que:

“Son bienes o productos de una entidad que se requiere almacenar para su posterior cesión o incorporación al proceso de fabricación”.

“El inventario es revisado físicamente a través de un recuento y económico por su valor. Si se refiere al aspecto físico, se requiere de un conteo realizado al inventario, almacenamiento y manipulación de manera adecuada y correcta para su mantenimiento en buen estado para la cesión del bien o su incorporación en el proceso de fabricación o transformación. Desde el punto de vista económico, la entidad, a través de inventarios, fijara el criterio de valorización más correcto para el tipo de stock a inventariar”. (Pág. 11)

Según López (2010) indica que:

“El stock o inventario en una compañía esta definido como un conjunto de productos que una entidad mantiene con anticipación para la cesión del bien en el transcurso del tiempo”. (Pág. 6)

2.2.12 Sobre Stock de Mercadería.

Según meetlogistics indica que:

“Es uno de los problemas más comunes en las compañías que custodian stock para la venta. Vendría a hacer la acumulación de stock de mercadería en los almacenes más allá de un nivel óptimo. Esta acumulación de inventario se le

conoce como exceso de sobre stock de mercadería, el cual corresponde a productos cuya rotación es baja. El exceso de inventario ocasiona problemas financieros a las entidades. Los inventarios son parte de los activos de una entidad; por ende, aumentan el valor de ésta. Tienen que tener una salida rápida hacia los mercados. Si esto no ocurre, el equilibrio financiero de la entidad disminuye”. (meetlogistics.com)

2.2.13 Mercadería Obsoleta.

Según Sergi Flamarique, “Gestión de Operación de almacenaje” (2017):

“Son existencias cuyo valor se ha perdido o se ha visto deteriorado debido a diferentes cambios: modelo, estilo o desarrollo tecnológico por el transcurso del tiempo”. (Pág. 119)

2.2.14 Desmedro

Según Pascual Ayala Zavala indica que:

“La norma tributaria señala que el desmedro es una baja del producto de manera total, cualitativa como cuantiaba; el cual se puede dar por obsolescencia, tecnología y moda”.

“La baja cualitativa es irreparable, dejándolos obsoletas para su fin al que estaban asignados”. (Actualidad Empresarial, N° 181 - Segunda Quincena de abril 2009)

2.2.15 Efectivo Equivalente de Efectivo.

Según el Plan Contable General Empresarial indica que:

“Agrupa las subcuentas que muestras las formas de pago como puede ser: en efectivo, membresías, cheques, así como las entregas en entidades bancarias. Por su origen son cuentas del activo disponible; pero, algunas partidas podrían estar sujetas a obstáculo en su utilización”. (www.mef.gob.pe)

Nomenclatura de las subcuentas:

- 101 Caja.
- 102 Fondos fijos.
- 103 Efectivo en tránsito.
- 104 Cuentas corrientes en instituciones financieras.
- 105 Otros equivalentes de efectivo.
- 106 Depósitos en entidades bancarias.
- 107 Fondos sujetos a limitación. dinero que no puede ser utilizado libremente. (www.mef.gob.pe).

2.2.16 Ratios de Liquidez

Según Pacheco (2014) recalca que:

“Mide la capacidad en general de la empresa para hacer frente a sus obligaciones de corto plazo. Si la empresa desea afrontar sus obligaciones ara uso de flujo de caja”.

“Capacidad de cancelar sus pasivos de corto plazo con sus activos corrientes”.

(Pág. 38)

Según Flores Soria Jaime (2015) indica lo siguiente:

“Muestra la capacidad que tiene la compañía para afrontar sus obligaciones corrientes”.

“Liquidez corriente; mide la capacidad de la empresa, para afrontar sus obligaciones de corto plazo. Expone la facultad que tiene el gerente para enfrentar sus pasivos corrientes”.

“Prueba ácida; mide con mayor seguridad la cobertura de las obligaciones corrientes de la empresa. Es ratio más exacta para medir el efectivo, sin tomar en cuenta las existencias y los pagos por adelantado”.

“Capital de maniobra; muestra el exceso de activo corriente de una empresa, para cumplir con sus obligaciones corrientes”. (Pág. 66 - 67)

2.2.17 Ratios de Rentabilidad.

Según Pacheco (2014) indica que:

“Mide la administración de una empresa en función a sus ganancias y la inversión realizada; la empresa debe contar con la capacidad de poder crear efectivo suficiente para retribuir a los socios”.

“Este ratio se calcula mediante el estudio de la gestión de las transacciones; relacionados a la utilidad y el capital invertido”. (Pág. 41)

“Margen bruto; es el saldo de las ganancias disponible una vez descontado el costo de ventas; el cual hará frente a los gastos administrativos, ventas y financieros”.

“Margen neto; es el saldo una vez descontado los gastos operacionales; indica el margen de la utilidad neta de empresa por la cesión bienes o servicios”.

“Rentabilidad patrimonial; indica el beneficio del patrimonio neto. Mide la productividad de los aportes de los socios y accionistas”.

“Rentabilidad del activo; determina el rendimiento del activo total, muestra la gestión en el manejo de los activos de la compañía”. (Pág. 66 – 67)

2.2.18 Ratios de Gestión.

Según Flores Soria Jaime (2015) indica que:

“Muestra la efectividad de los activos que administra el gerente en una compañía”.

“Rotación de inventarios; indica el número de veces en que los inventarios son transformados en activo disponible. Este ratio mide la gestión en las políticas de cesión y adquisición de mercadería”. (Pág. 66 – 67)

Según Estupiñán Gaitán Rodrigo y Estupiñán Gaitán Orlando indican que:

“Es el vínculo entre la mercadería vendida y los productos en stock. Se determina dividiendo el costo ventas de los productos entre las existencias”. (Pág. 136)

“Periodo promedio de inventarios; es una medida aproximada entre tiempo que se requiere para adquirir, vender y restituir un producto, se determina dividiendo los días del año entre el índice de rotación de inventario. (Pág. 137)

2.2.19 Control de Inventario.

Según Sánchez, (2012) indica que:

“Es el poder sobre las existencias que tiene una compañía”.

“Es un método que depende de otros sistemas más desarrollados, el cual ayudara al logro de los objetivos planificados” (Pág. 8)

Según Zapata Cortes Julián Andrés (2014) indica que:

“Se refiere a la disponibilidad de los productos que se necesitan en la empresa y para los clientes, dependerá de la coordinación entre las áreas de compras y ventas”.

2.2.20 Norma Internacionales de Contabilidad N° 2 “Inventarios”.

“El objetivo de esta NIC es señalar la medición contable de los inventarios. Esta reglamento es una guía practica para hallar el costo, para reconocer cuando es un gasto en el ejercicio, incluye también cualquier deterioro que disminuya el importe en libros al valor neto realizable”.

“Esta reglamento se aplica en general a los inventarios, salvo a:

- (b) los instrumentos financieros y
- (c) los activos biológicos relacionados con la actividad agrícola y productos agrícolas en el punto de cosecha o recolección.

3 Esta Norma no es de aplicación en la medición de los inventarios mantenidos por:

- (a) Empresa agrícolas y forestales.
- (b) Intermediarios que comercian con materias primas cotizadas, siempre que midan sus inventarios al valor razonable menos costos de venta. En el caso de

que esos inventarios se lleven al valor razonable menos costos de venta, los cambios en el importe del valor razonable menos costos de venta se reconocerán en el resultado del periodo en que se produzcan dichos cambios”.

(Pág. 1)

2.2.21 Costo de Venta.

Según la NIC N° 2 “Inventarios” indica que:

“El costo de los inventarios comprenderá todos los costos derivados de su compra y cambio, así como otros costos en los que se haya incidido para darles su condición y ubicación actuales”.

“Costos de adquisición; comprende el valor de adquisición, los aranceles de importación y otros impuestos, los transportes, el almacenamiento y otros costos directamente atribuibles a la adquisición de los productos, los materiales o los servicios. Los descuentos comerciales, las rebajas y otras partidas similares se restarán para hallar el costo de adquisición”.

“Costos de transformación; comprende aquellos costos directamente relacionados con los productos generados, como la MOD. También comprenderán una parte, calculada de forma sistemática, de los costos indirectos, variables o fijos, en los que se haya incurrido para transformar las materias primas en productos terminados”.

“Otros costos; son los costos en los que se incurre para dar a los mismos su condición y ubicación actuales”. (Pág. 3 – 4)

2.2.22 Valor Neto Realizable.

Según la Norma Internacional de Contabilidad N° 2 “Inventarios” indica que:

“Valor neto realizable es el precio estimado de venta de un activo en el curso normal de la operación menos los costos estimados para terminar su producción y los necesarios para llevar a cabo la cesión de bienes”. (Pág. 2)

2.2.23 Valor Razonable.

Según la Norma Internacional de Información Financiera N° 13 “Medición del Valor Razonable” indica que:

“Es una medición basada en el mercado, no una medición específica de la entidad. Para algunos activos y pasivos, pueden estar disponibles transacciones de mercado observables o información de mercado. Para otros activos y pasivos, pueden no estar disponibles transacciones de mercado observables e información de mercado”. (Pág. 489).

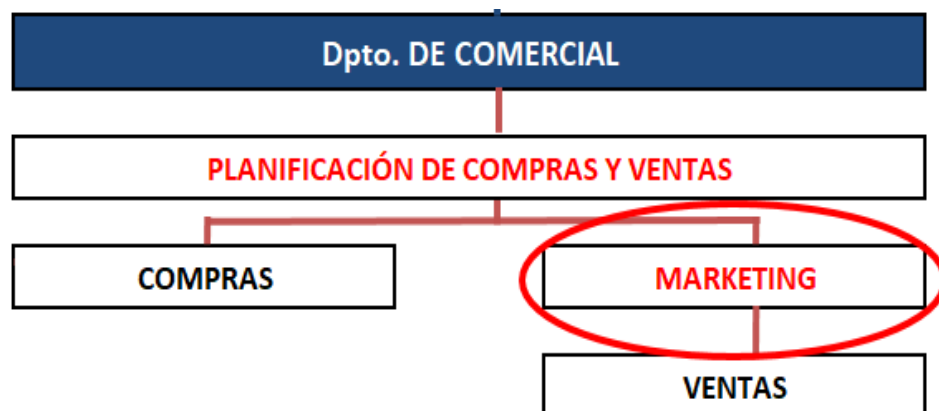
3. Alternativas de Solución

Según la información obtenida, las alternativas de solución planteadas a beneficio de la empresa FISHER son las siguientes:

3.1 Sobre Stock de Mercadería.

1. La entidad para poder tener un mejor desplazamiento de sus inventarios se le sugiere la reestructuración de la organización, se crearía el área de marketing, quien tendría el objetivo de que los inventarios tengan una mejor rotación y las ventas se incrementen para el año 2018.

FIGURA N° 4



MARKETING: al tener el principal problema en la rotación de los inventarios y que las ventas hayan caído en un 51%, la entidad necesariamente necesita de un área creativa que tenga un plan de acción inmediata; por lo cual el área de marketing se encargará de establecer estrategias comerciales que garanticen la rentabilidad; se apoyará en la publicidad, en las promociones comerciales y que las ofertas de mercadería sean más atractivos al público y cumplan su objetivo.

ESTRATEGIAS COMERCIALES: se definirá como se va a alcanzar los objetivos comerciales de la entidad. Para ello se identificará los productos con mayor demanda y rentabilidad, se identificará el mercado objetivo al cual se atenderá.

PUBLICIDAD: en el plan publicitario se buscará difundir masivamente la calidad del producto, características, modelos con los que se cuenta, la ubicación de las tiendas, las ofertas y promociones; la publicidad se realizará a través de dos medios de comunicación, revistas y prensa escrita. Para el desarrollo de la publicidad se debe tener en cuenta las siguientes interrogantes:

PROMOCIONES COMERCIALES: para incrementar las ventas la entidad debe ejecutar promociones agresivas que ayuden al desalojo de los inventarios y a su vez generen liquidez.

Herramientas de promoción de ventas:

- Debe entregar muestras de productos a los clientes más importantes.
- Cupones; vales certificados que pueden ser utilizados para pagar parte del precio de un segundo producto.
- Precio de paquete: rebaja de precios marcada directamente en la etiqueta.
- Descuentos; reducción del precio de un producto, válido por un tiempo.

- Concursos de venta: se buscará que concursen entre vendedores, colocándoles cuotas retadoras y alcanzables.
- Promociones de ventas, que paguen solo un producto y el segundo le cueste a mitad de precio o gratis.
- Premios sorpresa a los dos mejores vendedores por tienda.

2. Al área de compras y ventas se le redujeron funciones que no les competen, por lo cual ya no tendrán a su cargo el almacenamiento de productos, despacho de mercadería y atención al cliente, se les sugiere manejar los siguientes reportes: días de inventario, proyección de ventas, avance de ventas por tienda y por marca; lo cual les permitirá tomar mejores decisiones comerciales, tener un mejor control de las existencias y cumplir con los objetivos planificados. De esta manera se busca mejorar el desempeño tanto del área de compras como el de ventas en beneficio de la entidad.

CUADRO N° 10
REPORTE DE DÍAS DE INVENTARIO

		AL 31/12/2017		
COD PRODUCTO	DESCRIPCIÓN	UNIDADES	VENTA DIARIA	DÍAS DE INVENTARIO
10009809	BOTA DAMA PLANTA C/ADORNO DORADO	339	2	170 días
10010424	SANDALIA DAMA FLAT CON HEBILLA	318	1	318 días
10010427	SANDALIA DAMA PATA DE GALLO	293	2	147 días
10010427	MOCASIN DAMA HEBILLA ROMBO TC	265	1	265 días
10010311	VALERINA CON PUNTA Y DETALLE DORADO	250	1	250 días
			PROMEDIO	230 días

El cuadro N° 10 permite determinar con cuantos días de inventario se cuenta.

CUADRO N° 11**REPORTE DE STOCK DE MERCADERÍA Y PROYECCIÓN**

				DIAS TRABAJADOS				DIAS POR TRABAJAR	
TIENDA FISHER	FECHA STOCK	STOCK VALORIZADO	CUOTA	AVANCE SELL IN	POR VENDER	VENTA DIARIA	POR VENDER SELL OUT	PROY. STOCK VALORIZADO	DI CIERRE
1TFAM3589					0	0	0	0	0
	DI	0							

El cuadro N° 11 permite hacer seguimiento del stock con el que se cuenta y proyectar las ventas al cierre de cada mes.

CUADRO N° 12**AVANCE DE VENTAS**

VENTAS ENERO	CUOTA	VENTA	%
1TFAM3589			0%
2TFAM3591			0%
3TFA1998			0%

El cuadro N° 12 permite determinar el avance por cada una de las tiendas.

3. Se sugiere realizar remate de mercadería desfasada de años anteriores 2007 al 2015, por un valor en libros de S/ 1,987,966.73, con el fin de reducir los inventarios y generar liquidez. Previamente se realiza la desvalorización de los inventarios ya que han perdido valor.

Asientos contables realizados por el remate de mercadería desfasada:

DETALLE		DEBE	HABER
	1	S/	S/
69	Costo de Ventas	477,112.01	
695	Gastos por desvalorización de existencias		
29	Desvalorización de Existencias		477,112.01
291	Mercaderías		
X/X	Por la desvalorización de la mercadería		
	2		
95	Gastos de Ventas	477,112.01	
951	Gastos de Ventas		
79	Cargas Imputables a Cuenta de Gastos y Costos		477,112.01
791	Cargas Imputables a Cuenta de Gastos y Costos		
X/X	Por el destino del gasto		
	3		
12	Cuentas por cobrar comerciales - terceros	1,782,808.56	
121	Facturas		
40	Tributos y Contraprestaciones Aportes por pagar		271,953.85
401	IGV		
70	Ventas		1,510,854.71
701	Mercaderías		
X/X	Por la venta de mercadería		
	4		
10	Efectivo y Equivalentes de Efectivo	1,782,808.56	
104	Cuenta Corriente		
12	Cuentas por cobrar comerciales - terceros		1,782,808.56
121	Facturas		
X/X	Por la cobranza de la venta		
	5		
69	Costo de Ventas	1,510,854.71	
695	Gastos por desvalorización de existencias		
20	Mercaderías		1,510,854.71
201	Mercaderías		
X/X	Por el costo de venta		
	6		
29	Desvalorización de Existencias	477,112.01	
291	Mercaderías		
20	Mercaderías		477,112.01
201	Mercaderías		
X/X	Por el castigo de la venta de mercadería		

4. Se sugiere realizar la venta de materia prima, por un valor en libros de S/ 188,812.00, con el fin de reducir los inventarios, generar liquidez y que no ocupen espacio en los almacenes. Previamente se realiza la desvalorización de la materia prima ya que han perdido valor.

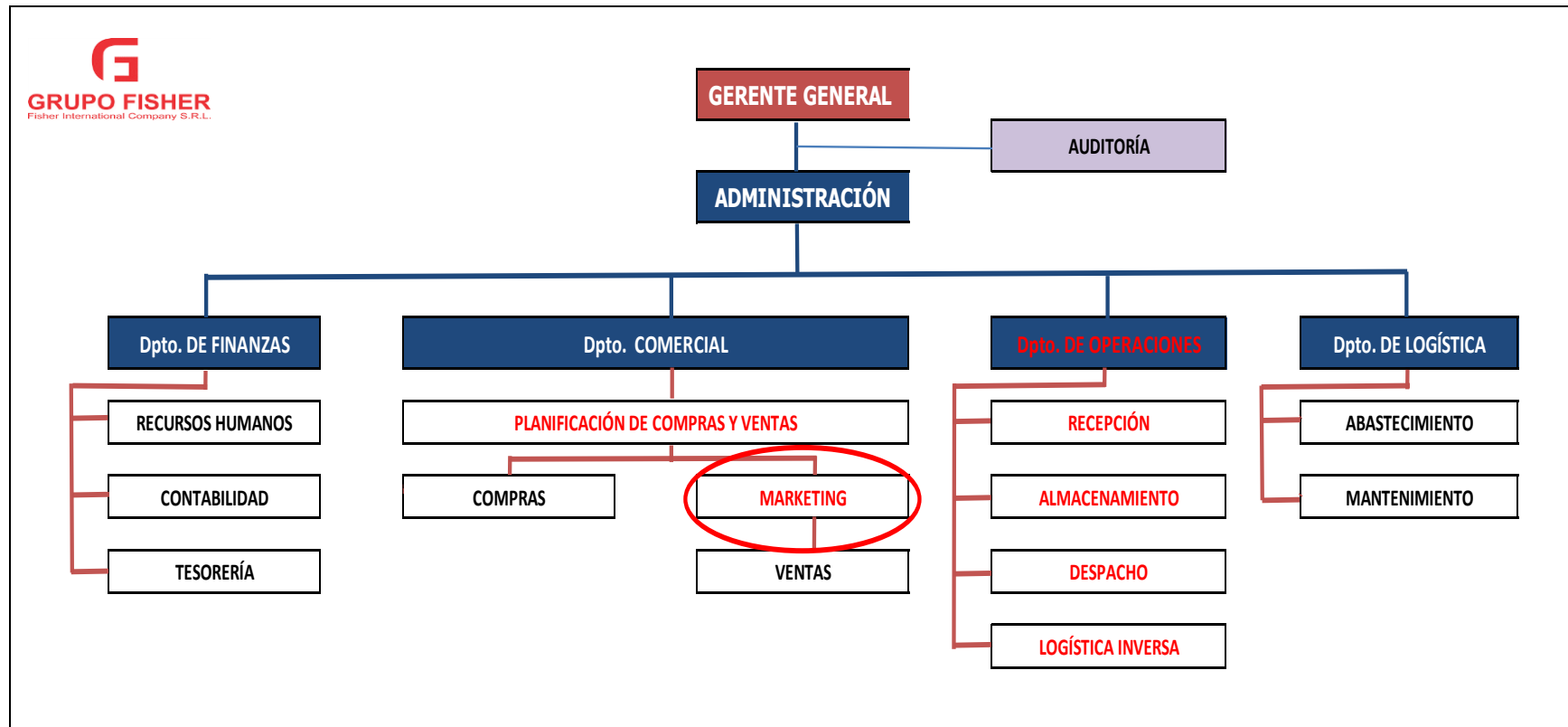
Asientos contables realizados por la venta de materia prima:

DETALLE		DEBE	HABER
	1	S/	S/
69	Costo de Ventas	54,283.45	
695	Gastos por desvalorización de existencias		
29	Desvalorización de Existencias		54,283.45
295	Materias Primas		
X/X	Por la desvalorización de materia prima		
	2		
95	Gastos de Ventas	54,283.45	
951	Gastos de Ventas		
79	Cargas Imputables a Cuenta de Gastos y Costos		54,283.45
791	Cargas Imputables a Cuenta de Gastos y Costos		
X/X	Por el destino del gasto		
	3		
12	Cuentas por cobrar comerciales - terceros	158,743.69	
121	Facturas		
40	Tributos y Contraprestaciones Aportes por pagar		24,215.14
401	IGV		
70	Ventas		134,528.55
701	Mercaderías		
X/X	Por la venta de materia prima		
	4		
10	Efectivo y Equivalentes de Efectivo	158,743.69	
104	Cuenta Corriente		
12	Cuentas por cobrar comerciales - terceros		158,743.69
121	Facturas		
X/X	Por la cobranza de la venta		
	5		
69	Costo de Ventas	134,528.55	
695	Gastos por desvalorización de existencias		
24	Materias Primas		134,528.55
241	Materias Primas		
X/X	Por el costo de venta		
	6		
29	Desvalorización de Existencias	54,283.45	
295	Materias Primas		
24	Materias Primas		54,283.45
241	Materias Primas		
X/X	Por el castigo de la venta de materia prima		

3.2 Control en los inventarios.

1. Para un mejor control de los inventarios se realizará una reestructuración y reorganización en la empresa FISHER.

ORGANIGRAMA PROPUESTO PARA LA EMPRESA FISHER



FUENTE: INTEGRANTES DEL TRABAJO DE INVESTIGACIÓN

Se creará el Departamento de Operaciones el cual se encargará exclusivamente del manejo de la mercadería, desde la recepción hasta su despacho; con lo cual se busca tener un mejor manejo de las existencias y que el área de compras y ventas se enfoquen en sus funciones y de esta manera puedan mejorar sus procesos. Teniendo en cuenta los ingresos de la empresa, se buscó que la estructura organizacional no sea pesada para que los gastos operativos no se incrementen.

Es un plan a largo plazo que se desarrollará conjuntamente con la mejora en la rotación de los inventarios y de esta manera la empresa cuente con mayor liquidez y pueda realizar la reorganización y reestructuración.

Detalle de cada una de las áreas que conformaran el departamento de operaciones:

RECEPCIÓN:

Es el proceso de descarga de mercadería, de las entradas de unidades y verificación tal y como se solicitaron los productos, el operario de almacén debe de actualizar los registros de inventario en el sistema, siendo el primer filtro para tener los registros actualizados y ver el estado físico en que se encuentra la mercadería.

ALMACENAMIENTO:

Después de la descarga y recepción, los productos deben pasar a almacenamiento, es el subproceso operativo concerniente a la guarda y conservación de la mercadería con los mínimos riesgos para el producto y optimizando el espacio físico del almacén.

El personal de almacenamiento realizará la toma de inventarios; la toma de inventarios se llevará a cabo cada 4 meses a las 3 tiendas y un inventario bimensual que se llevará a cabo solo a una tienda de forma aleatoria, con el único fin de mantener actualizados los stocks de la mercadería, el cual será importante para la toma de decisiones de las áreas de ventas y compras.

DESPACHO:

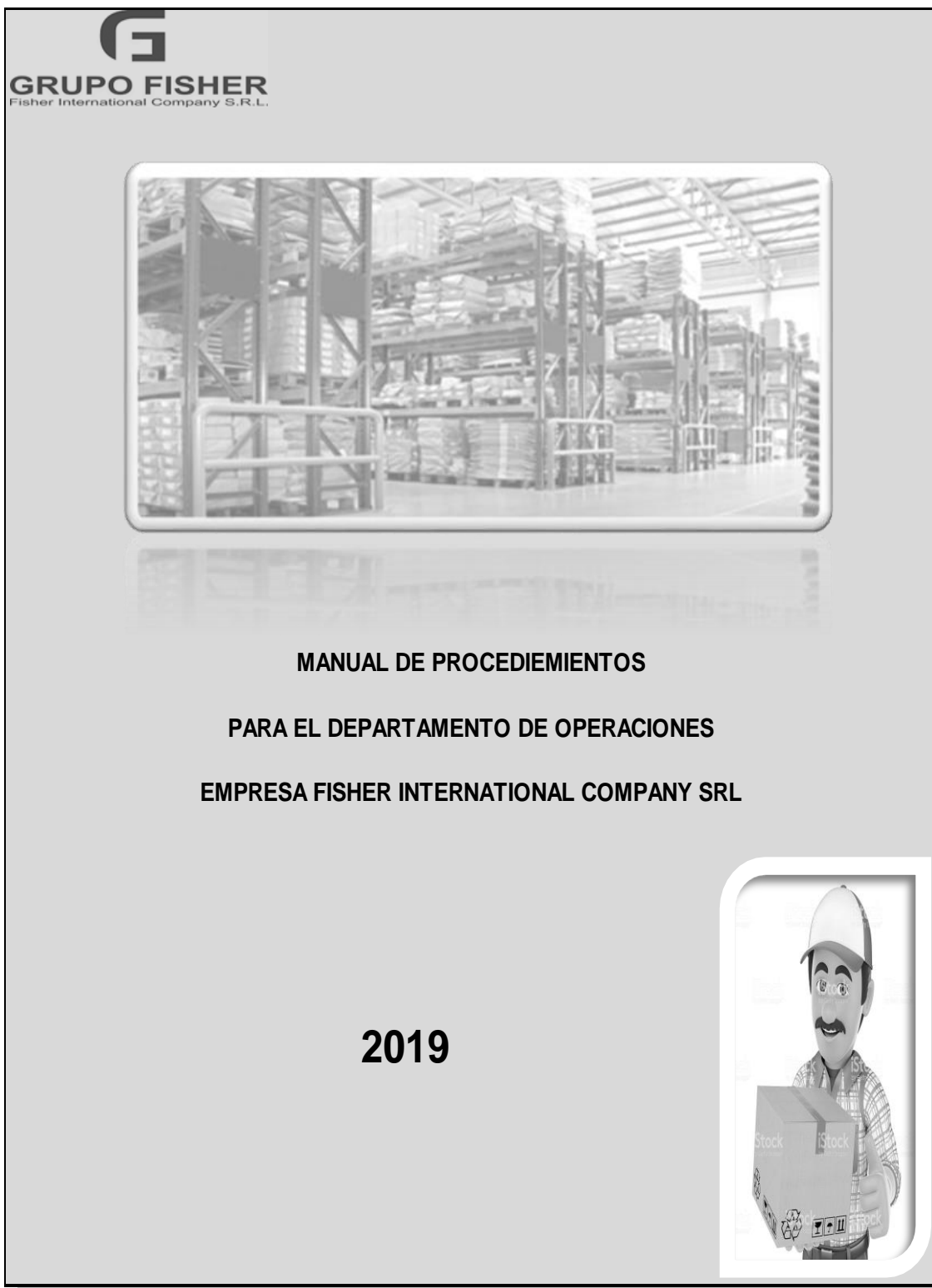
Una vez recibido el pedido de venta y coordinado con el área de ventas, el personal de despacho prepara la mercadería y facturara el pedido solicitado, para ser transportado al cliente con los documentos necesarios.


LOGÍSTICA INVERSA:


Se encargará de recepcionar las devoluciones de mercadería, el cual evaluará las condiciones y el motivo de la devolución, para posteriormente volver a almacenar el producto y esté disponible para la venta. También atenderá los reclamos de los clientes buscando la manera adecuada de solucionar el percance.

2. Se implementará el manual de procedimientos para las áreas de recepción, almacenamiento, despacho y logística inversa. Con el objetivo de definir las actividades de operación que delimiten el campo de actuación del personal involucrado en los procedimientos y sirva como material de consulta para la inducción y capacitación del personal.

Los manuales de procedimientos para las áreas son los siguientes:




 GRUPO FISHER <small>Fisher International Company S.R.L.</small>	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS PARA EL ÁREA DE RECEPCIÓN	CÓDIGO	GF 01 MPAR
		PÁGINA	01
		FECHA DE EMISIÓN	01/01/2019
		FECHA DE VENCIMIENTO	31/12/2020
1. APROBADO Y REVISADO POR			
APROBADO POR:		GERENTE GENERAL	
REVISADO POR:		RECURSOS HUMANOS Y JEFE DEL DPTO DE OPERACIONES	
2. ÁREA		RECEPCIÓN	
3. OBJETIVO			
DEFINIR LAS ACTIVIDADES DE OPERACIÓN QUE DELIMITAN EL CAMPO DE ACTUACIÓN DEL PERSONAL INVOLUCRADO EN LOS PROCEDIMIENTOS, SERVIR COMO MATERIAL DE CONSULTA PARA LA INDUCCIÓN Y CAPACITACIÓN DEL PERSONAL.			
4. DESCRIPCIÓN DE LAS FUNCIONES			
PASOS	PROCEDIMIENTOS		
1	EL PERSONAL DE RECEPCIÓN DEBERÁ COORDINAR CON EL ÁREA DE COMPRAS, EL CUAL LE INDICARÁ LA FECHA, HORA Y CANTIDAD DE PRODUCTO QUE LLEGARÁN A LOS ALMACENES.		
2	EL PERSONAL DEBE DE VERIFICAR QUE LA MERCADERÍA CUENTE CON TODA LA DOCUMENTACIÓN CORRESPONDIENTE, MÁS UN JUEGO DE COPIAS DE TODOS LOS DOCUMENTOS.		
3	PARA COMENZAR CON LA DESCARGA EL PERSONAL DEBE VERIFICAR QUE EL CONTAINER ESTE CON LOS PRECINTOS DE SEGURIDAD BIEN COLOCADOS, LUEGO DEBE DE DETERMINAR EL ESPACIO FÍSICO PROVISIONAL PARA LA DESCARGA.		
4	EN EL PROCESO DE LA DESCARGA, EL PERSONAL DEBE VERIFICAR QUE LAS CARACTERÍSTICAS QUE INDICAN EN EL DOCUMENTO DEBEN CONCORDAR CON EL PRODUCTO, REALIZAR EL CONTEO PARA VERIFICAR QUE LAS CANTIDADES SEAN LAS CORRECTAS, SI ENCUENTRA ALGUNA DIFERENCIA DEBE COMUNICAR INMEDIATAMENTE AL ÁREA DE COMPRAS PARA QUE SE COMUNIQUE CON EL PROVEEDOR.		
5	MOTIVOS POR EL CUAL SE DEVUELVE LA MERCADERÍA AL PROVEEDOR: CUANDO LOS PRODUCTOS NO SE ENCUENTREN EN BUENAS CONDICIONES, CUANDO LA DOCUMENTACIÓN NO ESTÉ COMPLETA, CUANDO LA MERCADERÍA NO COINCIDA CON LA ORDEN DE COMPRA EMITIDA.		
<div style="display: flex; justify-content: space-around; align-items: center;"> <div style="text-align: center;"> <hr style="width: 200px;"/> GERENTE GENERAL </div> <div style="text-align: center;"> <hr style="width: 200px;"/> RECURSO HUMANOS </div> <div style="text-align: center;"> <hr style="width: 200px;"/> Dpto. DE OPERACIONES </div> </div>			


 <p>GRUPO FISHER Fisher International Company S.R.L.</p>	<p align="center">MANUAL DE PROCEDIMIENTOS PARA EL ÁREA DE RECEPCIÓN</p>	<p>CÓDIGO GF 02 MPAR</p>			
		<p>PÁGINA 02</p>			
		<p>FECHA DE EMISIÓN 01/01/2019</p>			
		<p>FECHA DE VENCIMIENTO 31/12/2020</p>			
<p>1. APROBADO Y REVISADO POR</p>					
<p align="center">APROBADO POR:</p>	<p align="center">GERENTE GENERAL</p>				
<p align="center">REVISADO POR:</p>	<p align="center">RECURSOS HUMANOS Y JEFE DEL DPTO DE OPERACIONES</p>				
<p>2. ÁREA</p>	<p align="center">RECEPCIÓN</p>				
<p>3. OBJETIVO</p>					
<p>DEFINIR LAS ACTIVIDADES DE OPERACIÓN QUE DELIMITAN EL CAMPO DE ACTUACIÓN DEL PERSONAL INVOLUCRADO EN LOS PROCEDIMIENTOS, SERVIR COMO MATERIAL DE CONSULTA PARA LA INDUCCIÓN Y CAPACITACIÓN DEL PERSONAL.</p>					
<p>4. DESCRIPCIÓN DE LAS FUNCIONES</p>					
<p>PASOS</p>	<p align="center">PROCEDIMIENTOS</p>				
<p align="center">6</p>	<p>UNA VEZ SE VERIFIQUE TANTO LA DOCUMENTACIÓN COMO LA DESCARGA DE MERCADERÍA, RECÍÉN EL PERSONAL DE RECEPCIÓN SELLA LA FACTURA EN SEÑAL DE CONFORMIDAD AL TRANSPORTISTA.</p>				
<p align="center">7</p>	<p>LUEGO REGISTRARA EN EL SISTEMA LAS CANTIDADES, MODELOS Y MARCAS DE CALZADOS QUE SE RECEPCIONARON</p>				
<p align="center">8</p>	<p>FINALMENTE SE HACE ENTREGA DE TODA LA MERCADERÍA RECEPCIONADA AL ÁREA DE ALMACENAMIENTO, HACIÉNDOLE FIRMAR UN CARGO DE CONFORMIDAD.</p>				
<p align="center">9</p>	<p>SI EL PERSONAL INCUMPLE ALGUNO DE ESTOS PROCEDIMIENTOS EL JEFE DE OPERACIONES EVALUARA LA FALTA Y AMONESTARA DE FORMA VERBAL, A TRAVÉS DE UN MEMORÁNDUM, SUSPENSIÓN LABORAL POR UN TIEMPO DEFINIDO Y SI ES GRAVE LA FALTA SE LE RETIRA DEL TRABAJO (DESPIDO).</p>				
<p align="center">10</p>					
<table border="0" style="width: 100%;"> <tr> <td align="center" data-bbox="324 1690 592 1743"> <p>_____</p> <p>GERENTE GENERAL</p> </td> <td align="center" data-bbox="682 1690 966 1743"> <p>_____</p> <p>RECURSO HUMANOS</p> </td> <td align="center" data-bbox="1071 1690 1331 1743"> <p>_____</p> <p>Dpto. DE OPERACIONES</p> </td> </tr> </table>			<p>_____</p> <p>GERENTE GENERAL</p>	<p>_____</p> <p>RECURSO HUMANOS</p>	<p>_____</p> <p>Dpto. DE OPERACIONES</p>
<p>_____</p> <p>GERENTE GENERAL</p>	<p>_____</p> <p>RECURSO HUMANOS</p>	<p>_____</p> <p>Dpto. DE OPERACIONES</p>			

 <p>GRUPO FISHER Fisher International Company S.R.L.</p>	<p align="center">MANUAL DE PROCEDIMIENTOS PARA EL ÁREA DE ALMACENAMIENTO</p>	<p>CÓDIGO GF 01 MPAA</p>			
<p>PÁGINA 01</p>					
<p>FECHA DE EMISIÓN 01/01/2019</p>					
<p>FECHA DE VENCIMIENTO 31/12/2020</p>					
<p>1. APROBADO Y REVISADO POR</p>					
<p align="center">APROBADO POR:</p>	<p align="center">GERENTE GENERAL</p>				
<p align="center">REVISADO POR:</p>	<p align="center">RECURSOS HUMANOS Y JEFE DEL DPTO DE OPERACIONES</p>				
<p>2. ÁREA</p>	<p align="center">ALMACENAMIENTO</p>				
<p>3. OBJETIVO</p>					
<p>DEFINIR LAS ACTIVIDADES DE OPERACIÓN QUE DELIMITAN EL CAMPO DE ACTUACIÓN DEL PERSONAL INVOLUCRADO EN LOS PROCEDIMIENTOS, SERVIR COMO MATERIAL DE CONSULTA PARA LA INDUCCIÓN Y CAPACITACIÓN DEL PERSONAL.</p>					
<p>4. DESCRIPCIÓN DE LAS FUNCIONES</p>					
<p>PASOS</p>	<p align="center">PROCEDIMIENTOS</p>				
<p align="center">1</p>	<p>SE PROCEDE CON LA CODIFICACIÓN DE LA MERCADERÍA RECIBIDA POR PARTE DEL ÁREA DE RECEPCIÓN, PARA POSTERIORMENTE UBICARLOS EN EL ALMACÉN DONDE PERMANECERÁ HASTA SU VENTA.</p>				
<p align="center">2</p>	<p>LA MERCADERÍA ES ORDENADA SEGÚN CÓDIGO, MODELO, TALLA Y MARCA, Y LUEGO ES UBICADA EN EL ESPACIO PREVIAMENTE DESIGNADO, DE ESTA MANERA EL PROCESO DE PICKING SEA MÁS EFICIENTE.</p>				
<p align="center">3</p>	<p>PARA LA ATENCIÓN DE LA ORDEN DE PEDIDO, SE DEBE DE VERIFICAR QUE LA ORDEN DE PEDIDO ESTE CON LOS SELLOS Y FIRMAS POR PARTE DEL JEFE DEL DE DESPACHO Y JEFE DE DPTO. DE OPERACIONES.</p>				
<p align="center">4</p>	<p>SE ENTREGA LA MERCADERÍA AL ÁREA DE DESPACHO SEGÚN LO INDICADO EN LA ORDEN DE PEDIDO, HACIÉNDOLE FIRMAR UN CARGO COMO SEÑAL DE CONFORMIDAD. LA ORDEN DE PEDIDO ES ANOTADA EN EL REGISTRO DE MOVIMIENTO DE MERCADERÍA.</p>				
<p align="center">5</p>	<p>PARA EL PROCESO DE TOMA DE INVENTARIOS SE COMUNICA FECHA Y HORA DE INICIO Y TÉRMINO AL JEFE DE TIENDA, JEFE DE RECEPCIÓN Y JEFE DE VENTAS, PARA QUE TENGAN CONOCIMIENTO Y PUEDAN PLANIFICAR SUS TAREAS SIN AFECTAR LAS VENTAS.</p>				
<table border="0" style="width: 100%;"> <tr> <td align="center" style="width: 33%;"> <p>_____</p> <p>GERENTE GENERAL</p> </td> <td align="center" style="width: 33%;"> <p>_____</p> <p>RECURSO HUMANOS</p> </td> <td align="center" style="width: 33%;"> <p>_____</p> <p>Dpto. DE OPERACIONES</p> </td> </tr> </table>			<p>_____</p> <p>GERENTE GENERAL</p>	<p>_____</p> <p>RECURSO HUMANOS</p>	<p>_____</p> <p>Dpto. DE OPERACIONES</p>
<p>_____</p> <p>GERENTE GENERAL</p>	<p>_____</p> <p>RECURSO HUMANOS</p>	<p>_____</p> <p>Dpto. DE OPERACIONES</p>			

 <p>GRUPO FISHER Fisher International Company S.R.L.</p>	<p align="center">MANUAL DE PROCEDIMIENTOS PARA EL ÁREA DE ALMACENAMIENTO</p>	<p>CÓDIGO GF 02 MPAA</p>			
		<p>PÁGINA 02</p>			
		<p>FECHA DE EMISIÓN 01/01/2019</p>			
		<p>FECHA DE VENCIMIENTO 31/12/2020</p>			
<p>1. APROBADO Y REVISADO POR</p>					
<p align="center">APROBADO POR:</p>	<p align="center">GERENTE GENERAL</p>				
<p align="center">REVISADO POR:</p>	<p align="center">RECURSOS HUMANOS Y JEFE DEL DPTO DE OPERACIONES</p>				
<p>2. ÁREA</p>	<p align="center">ALMACENAMIENTO</p>				
<p>3. OBJETIVO</p>					
<p>DEFINIR LAS ACTIVIDADES DE OPERACIÓN QUE DELIMITAN EL CAMPO DE ACTUACIÓN DEL PERSONAL INVOLUCRADO EN LOS PROCEDIMIENTOS, SERVIR COMO MATERIAL DE CONSULTA PARA LA INDUCCIÓN Y CAPACITACIÓN DEL PERSONAL.</p>					
<p>4. DESCRIPCIÓN DE LAS FUNCIONES</p>					
<p>PASOS</p>	<p align="center">PROCEDIMIENTOS</p>				
<p align="center">6</p>	<p>EN EL PROCESO DE TOMA DE INVENTARIOS SE CORROBORA LA CANTIDAD QUE INDICA EL SISTEMA CON EL FÍSICO, SI LA MERCADERÍA ESTA UBICADA Y ALMACENADA CORRECTAMENTE Y EL ESTADO FÍSICO DEL PRODUCTO, SI SE ENCUENTRA ALGUNA DIFERENCIA SE REGISTRA EN EL FORMATO DE CONTROL DE INCIDENCIAS Y SE COMUNICA A LAS ÁREAS RESPECTIVAS.</p>				
<p align="center">7</p>	<p>SI DURANTE EL INVENTARIO SE IDENTIFICA MERCADERÍA OBSOLETA O DESFASADA EL PERSONAL INMEDIATAMENTE REUBICA LA MERCADERÍA AL ALMACÉN QUE CORRESPONDE Y ACTUALIZA LA INFORMACIÓN EL SISTEMA, MERCADERÍA DESFASADA AL ALMACÉN N° 002, MERCADERÍA OBSOLETA AL ALMACÉN N° 003.</p>				
<p align="center">8</p>	<p>UNA VEZ TERMINADO LA TOMA DE INVENTARIOS EL ENCARGADO DEBE REALIZAR UN INFORME DETALLADO SOBRE EL PROCESO, EL CUAL SERÁ ENTREGADO AL JEFE DE COMPRAS, JEFE DE VENTAS, JEFE DE PLANIFICACIÓN Y AL GERENTE GENERAL.</p>				
<p align="center">9</p>	<p>SI EL PERSONAL INCUMPLE ALGUNO DE ESTOS PROCEDIMIENTOS EL JEFE DE OPERACIONES EVALUARA LA FALTA Y AMONESTARA DE FORMA VERBAL, A TRAVÉS DE UN MEMORÁNDUM, SUSPENSIÓN LABORAL POR UN TIEMPO DEFINIDO Y SI ES GRAVE LA FALTA SE LE RETIRA DEL TRABAJO (DESPIDO).</p>				
<p align="center">10</p>					
<table border="0" style="width: 100%;"> <tr> <td align="center" data-bbox="326 1665 589 1707"> <p>_____</p> <p>GERENTE GENERAL</p> </td> <td align="center" data-bbox="683 1665 963 1707"> <p>_____</p> <p>RECURSO HUMANOS</p> </td> <td align="center" data-bbox="1073 1665 1336 1707"> <p>_____</p> <p>Dpto. DE OPERACIONES</p> </td> </tr> </table>			<p>_____</p> <p>GERENTE GENERAL</p>	<p>_____</p> <p>RECURSO HUMANOS</p>	<p>_____</p> <p>Dpto. DE OPERACIONES</p>
<p>_____</p> <p>GERENTE GENERAL</p>	<p>_____</p> <p>RECURSO HUMANOS</p>	<p>_____</p> <p>Dpto. DE OPERACIONES</p>			

 <p>GRUPO FISHER Fisher International Company S.R.L.</p>	<p align="center">MANUAL DE PROCEDIMIENTOS PARA EL ÁREA DE DESPACHO</p>	<p>CÓDIGO GF 01 MPAD</p>			
		<p>PÁGINA 01</p>			
		<p>FECHA DE EMISIÓN 01/01/2019</p>			
		<p>FECHA DE VENCIMIENTO 31/12/2020</p>			
<p>1. APROBADO Y REVISADO POR</p>					
<p align="center">APROBADO POR:</p>	<p align="center">GERENTE GENERAL</p>				
<p align="center">REVISADO POR:</p>	<p align="center">RECURSOS HUMANOS Y JEFE DEL DPTO DE OPERACIONES</p>				
<p>2. ÁREA</p>	<p align="center">DESPACHO</p>				
<p>3. OBJETIVO</p>					
<p>DEFINIR LAS ACTIVIDADES DE OPERACIÓN QUE DELIMITAN EL CAMPO DE ACTUACIÓN DEL PERSONAL INVOLUCRADO EN LOS PROCEDIMIENTOS, SERVIR COMO MATERIAL DE CONSULTA PARA LA INDUCCIÓN Y CAPACITACIÓN DEL PERSONAL.</p>					
<p>4. DESCRIPCIÓN DE LAS FUNCIONES</p>					
<p>PASOS</p>	<p align="center">PROCEDIMIENTOS</p>				
<p align="center">1</p>	<p>UNA VEZ ATENDIDA LA ORDEN DE PEDIDO SE VERIFICARA QUE LAS CANTIDADES Y EL PRODUCTO SEAN LOS CORRECTOS, Y SE PROCEDE A PREPARAR EL PEDIDO PARA SU DESPACHO.</p>				
<p align="center">2</p>	<p>LOS PEDIDOS DE VENTA SON ATENDIDOS A 48 HORAS PREVIA COORDINACIÓN CON EL ÁREA DE VENTAS, SE EMBALA, EMPATA LA MERCADERÍA Y SE LE COLOCA UNA ETIQUETA ROJA QUE SIGNIFICA "MERCADERÍA EMBALADA Y EMPATADA".</p>				
<p align="center">3</p>	<p>SE PROCEDE A REALIZAR LA FACTURACIÓN Y EMISIÓN DE LA GUÍA DE REMISIÓN CON UNA COPIA DE LA ORDEN DE PEDIDO SE ADJUNTA A LA MERCADERÍA Y SE LE COLOCA UNA ETIQUETA NARANJA QUE SIGNIFICA "MERCADERÍA EMBALADA, EMPATADA Y DOCUMENTACIÓN COMPLETA"</p>				
<p align="center">4</p>	<p>SE COORDINA CON PERSONAL DE TRANSPORTE VERIFICANDO QUE CUENTE CON LA DOCUMENTACIÓN COMPLETA Y SE EMITE LA GUÍA DE TRANSPORTISTA, PERSONAL LLEVA LA MERCADERÍA HASTA LA ZONA DE EMBARQUE Y COLOCA UNA ETIQUETA VERDE QUE SIGNIFICA "MERCADERÍA LISTA PARA SU DESPACHO".</p>				
<p align="center">5</p>	<p>PERSONAL DE TRANSPORTE CONJUNTAMENTE CON EL OPERARIO DE ALMACÉN CARGAN LA MERCADERÍA A LA UNIDAD VERIFICANDO QUE NO SE MALTRATE LOS PRODUCTOS, UNA VEZ ESTÉ LISTO LA UNIDAD PARA SALIR A RUTA SE LE EMITE EL DOCUMENTO DE TRANSPORTE DONDE SE INDICA CANTIDAD DE BULTOS, DATOS DEL CLIENTE, DATOS DE LA UNIDAD, NUMERO DE FACTURA.</p>				
<table border="0" style="width: 100%;"> <tr> <td style="width: 33%; text-align: center;"> <p>_____</p> <p>GERENTE GENERAL</p> </td> <td style="width: 33%; text-align: center;"> <p>_____</p> <p>RECURSO HUMANOS</p> </td> <td style="width: 33%; text-align: center;"> <p>_____</p> <p>Dpto. DE OPERACIONES</p> </td> </tr> </table>			<p>_____</p> <p>GERENTE GENERAL</p>	<p>_____</p> <p>RECURSO HUMANOS</p>	<p>_____</p> <p>Dpto. DE OPERACIONES</p>
<p>_____</p> <p>GERENTE GENERAL</p>	<p>_____</p> <p>RECURSO HUMANOS</p>	<p>_____</p> <p>Dpto. DE OPERACIONES</p>			

 GRUPO FISHER <small>Fisher International Company S.R.L.</small>	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS PARA EL ÁREA DE DESPACHO	CÓDIGO GF 02 MPAD
PÁGINA 02		
FECHA DE EMISIÓN 01/01/2019		
FECHA DE VENCIMIENTO 31/12/2020		
1. APROBADO Y REVISADO POR		
APROBADO POR:	GERENTE GENERAL	
REVISADO POR:	RECURSOS HUMANOS Y JEFE DEL DPTO DE OPERACIONES	
2. ÁREA	DESPACHO	
3. OBJETIVO		
DEFINIR LAS ACTIVIDADES DE OPERACIÓN QUE DELIMITAN EL CAMPO DE ACTUACIÓN DEL PERSONAL INVOLUCRADO EN LOS PROCEDIMIENTOS, SERVIR COMO MATERIAL DE CONSULTA PARA LA INDUCCIÓN Y CAPACITACIÓN DEL PERSONAL.		
4. DESCRIPCIÓN DE LAS FUNCIONES		
PASOS	PROCEDIMIENTOS	
6	TODA UNIDAD DE TRANSPORTE DEBE SALIR CON 2 PERSONALES QUE ACOMPAÑARAN Y APOYARAN EN LA DESCARGA CONJUNTAMENTE CON EL TRANSPORTISTA. SI LA UNIDAD LLEVA MERCADERÍA POR UN IMPORTE SUPERIOR A LOS S/ 15,000.00 SE LE HABILITA UN PERSONAL DE RESGUARDO.	
7	UNA VEZ EN EL PUNTO DE LLEGADA SE ENTREGA TODA LA DOCUMENTACIÓN AL CLIENTE Y SE PROCEDE CON LA DESCARGA, CLIENTE FIRMA EL DOCUMENTO EN SEÑAL DE CONFORMIDAD. SI SE PRESENTA ALGÚN PERCANCE COMO FALTANTE DE MERCADERÍA, PRODUCTO DAÑADO SE ESCRIBE EN EL DOCUMENTO LA INCIDENCIA.	
8	UNA VEZ EN EL ALMACÉN, SI EL PEDIDO FUE AL CRÉDITO SOLO SE LIQUIDA EL DOCUMENTO DE TRANSPORTE CON EL PERSONAL DE LOGÍSTICA INVERSA, Y SI HUBIERA ALGUNA DEVOLUCIÓN SE COMUNICA AL ENCARGADO, SE LE SELLA SU DT EN SEÑAL DE CONFORMIDAD.	
9	SI EL PEDIDO ES AL CONTADO EL TRANSPORTISTA DEBE ACERCARSE AL ÁREA DE TESORERÍA PARA ENTREGAR EL EFECTIVO O INDICAR EL MEDIO DE PAGO QUE REALIZÓ EL CLIENTE, LUEGO RECÍEN DIRIGIRSE AL ÁREA DE LOGÍSTICA INVERSA PARA LIQUIDAR SU DT.	
10	SI EL PERSONAL INCUMPLE ALGUNO DE ESTOS PROCEDIMIENTOS EL JEFE DE OPERACIONES EVALUARÁ LA FALTA Y AMONESTARÁ DE FORMA VERBAL, A TRAVÉS DE UN MEMORÁNDUM, SUSPENSIÓN LABORAL POR UN TIEMPO DEFINIDO Y SI ES GRAVE LA FALTA SE LE RETIRA DEL TRABAJO (DESPIDO).	
<div style="display: flex; justify-content: space-around; align-items: center;"> <div style="text-align: center;"> <hr style="width: 200px; margin: 0 auto;"/> GERENTE GENERAL </div> <div style="text-align: center;"> <hr style="width: 200px; margin: 0 auto;"/> RECURSO HUMANOS </div> <div style="text-align: center;"> <hr style="width: 200px; margin: 0 auto;"/> Dpto. DE OPERACIONES </div> </div>		

 <p>GRUPO FISHER Fisher International Company S.R.L.</p>	<p align="center">MANUAL DE PROCEDIMIENTOS PARA EL ÁREA DE LOGÍSTICA INVERSA</p>	<p>CÓDIGO GF 01 MPALI</p>			
		<p>PÁGINA 01</p>			
		<p>FECHA DE EMISIÓN 01/01/2019</p>			
		<p>FECHA DE VENCIMIENTO 31/12/2020</p>			
<p>1. APROBADO Y REVISADO POR</p>					
<p align="center">APROBADO POR:</p>	<p align="center">GERENTE GENERAL</p>				
<p align="center">REVISADO POR:</p>	<p align="center">RECURSOS HUMANOS Y JEFE DEL DPTO DE OPERACIONES</p>				
<p>2. ÁREA</p>	<p align="center">LOGÍSTICA INVERSA</p>				
<p>3. OBJETIVO</p>					
<p>DEFINIR LAS ACTIVIDADES DE OPERACIÓN QUE DELIMITAN EL CAMPO DE ACTUACIÓN DEL PERSONAL INVOLUCRADO EN LOS PROCEDIMIENTOS, SERVIR COMO MATERIAL DE CONSULTA PARA LA INDUCCIÓN Y CAPACITACIÓN DEL PERSONAL.</p>					
<p>4. DESCRIPCIÓN DE LAS FUNCIONES</p>					
<p>PASOS</p>	<p align="center">PROCEDIMIENTOS</p>				
<p align="center">1</p>	<p>PERSONAL RECEPCIONA DOCUMENTO DE TRANSPORTE, SI NO HAY NINGUNA OBSERVACIÓN EN EL DOCUMENTO O POR PARTE DEL TRANSPORTISTA SE SELLA DT. DOCUMENTO ES ESCANEADO Y EL FÍSICO SE ENTREGADO AL ÁREA DE CONTABILIDAD.</p>				
<p align="center">2</p>	<p>SI EL DOCUMENTO TIENE DEVOLUCIÓN DE MERCADERÍA SE EVALÚA EL MOTIVO DE LA DEVOLUCIÓN, SI LA DEVOLUCIÓN ES POR NO CONCORDAR CON LA ORDEN DE PEDIDO LA MERCADERÍA SE ALMACENA EN ALMACÉN N° 001, SI ES POR ESTAR EN MAL ESTADO MERCADERÍA PASA AL ALMACÉN N° 002 O 003, SE PROCEDE CON LA EMISIÓN DE LA NC A FAVOR DEL CLIENTE.</p>				
<p align="center">3</p>	<p>SI ES POR FALTANTE DE MERCADERÍA SE COMUNICA CON EL PERSONAL DE ALMACENAMIENTO Y DESPACHO PARA REALIZAR EL INVENTARIO RESPECTIVO Y UBICAR LA MERCADERÍA, SE COMUNICA CON EL CLIENTE Y SE COORDINA SI DESEA QUE SE LE ENVIÉ LA MERCADERÍA FALTANTE O SE LE EMITA NC.</p>				
<p align="center">4</p>	<p>SI EL PERSONAL INCUMPLE ALGUNO DE ESTOS PROCEDIMIENTOS EL JEFE DE OPERACIONES EVALUARA LA FALTA Y AMONESTARA DE FORMA VERBAL, A TRAVÉS DE UN MEMORÁNDUM, SUSPENSIÓN LABORAL POR UN TIEMPO DEFINIDO Y SI ES GRAVE LA FALTA SE LE RETIRA DEL TRABAJO (DESPIDO).</p>				
<p align="center">5</p>					
<table border="0" style="width: 100%;"> <tr> <td align="center" data-bbox="326 1675 589 1728"> <hr style="width: 150px; margin: 0 auto;"/> <p>GERENTE GENERAL</p> </td> <td align="center" data-bbox="683 1675 946 1728"> <hr style="width: 150px; margin: 0 auto;"/> <p>RECURSO HUMANOS</p> </td> <td align="center" data-bbox="1070 1675 1333 1728"> <hr style="width: 150px; margin: 0 auto;"/> <p>Dpto. DE OPERACIONES</p> </td> </tr> </table>			<hr style="width: 150px; margin: 0 auto;"/> <p>GERENTE GENERAL</p>	<hr style="width: 150px; margin: 0 auto;"/> <p>RECURSO HUMANOS</p>	<hr style="width: 150px; margin: 0 auto;"/> <p>Dpto. DE OPERACIONES</p>
<hr style="width: 150px; margin: 0 auto;"/> <p>GERENTE GENERAL</p>	<hr style="width: 150px; margin: 0 auto;"/> <p>RECURSO HUMANOS</p>	<hr style="width: 150px; margin: 0 auto;"/> <p>Dpto. DE OPERACIONES</p>			

3. Para poder controlar el estado físico de la mercadería se añadirá al registro de inventario permanente en unidades físicas dos campos como se muestra a continuación:

CUADRO N° 13

REGISTRO DE INVENTARIO PERMANENTE EN UNIDADES FÍSICAS (PROPUESTO)

REGISTRO DE INVENTARIO PERMANENTE EN UNIDADES FÍSICAS				
INDICA LA CONDICION EN EL QUE SE ENCUENTRA EL PRODUCTO	CODIGO DE EXISTENCIA:			
	TIPO DE EXISTENCIA:			
	DESCRIPCION:			
UNA VEZ IDENTIFICADO EL STATUS DEL PRODUCTO, LA MERCADERÍA SE LLEVARÁ AL ALMACÉN QUE LE CORRESPONDE	STATUS DEL PRODUCTO	DISPONIBLE	DESFASADO	OBSOLETO
	ALMACÉN	001	002	003
	SALDO INICIAL AL			
	MES	ENTRADAS	SALIDAS	SALDO FINAL
	ENERO			
	FEBRERO			
	MARZO			
	ABRIL			
	MAYO			
	JUNIO			
	JULIO			
	AGOSTO			
	SEPTIEMBRE			
	OCTUBRE			
	NOVIEMBRE			
	DICIEMBRE			
	SALDO FINAL AL			0

STATUS DEL PRODUCTO:

Personal de almacenamiento a la hora de realizar la toma de inventarios encontrara tres casilleros con los conceptos de DISPONIBLE, DESFASADO Y OBSOLETO.

Disponible, se ubica toda la mercadería que está en buenas condiciones físicas y listo para la venta.

Desfasado, se ubica toda la mercadería que no se ha llegado a vender de años anteriores, su desplazamiento ha sido lento, porque no está acorde a la demanda del público. Con lo cual podemos identificar estos productos e informar al área de ventas y pueda implementar estrategias de mercado para su desplazamiento como remates o buscar clientes en provincia donde la mercadería pueda ser demandada.

Obsoleto, se ubica toda la mercadería que por el paso del tiempo o un mal almacenamiento esta desgastada, rota e inservible y no puede ser vendida. Al tener identificada esta mercadería el jefe de almacén conjuntamente con el contador puede mandar a destruirla según las pautas señaladas por la SUNAT para que el gasto sea aceptado y también se reduciría el costo de almacenamiento.

ALMACÉN:

El almacén se dividirá en tres espacios, de esta manera se podrá identificar el estado físico del producto en el sistema, se codificará cada almacén. Con el objetivo que cada jefe de área pueda tomar decisiones más rápidas en beneficio de la empresa; si en el sistema figura:

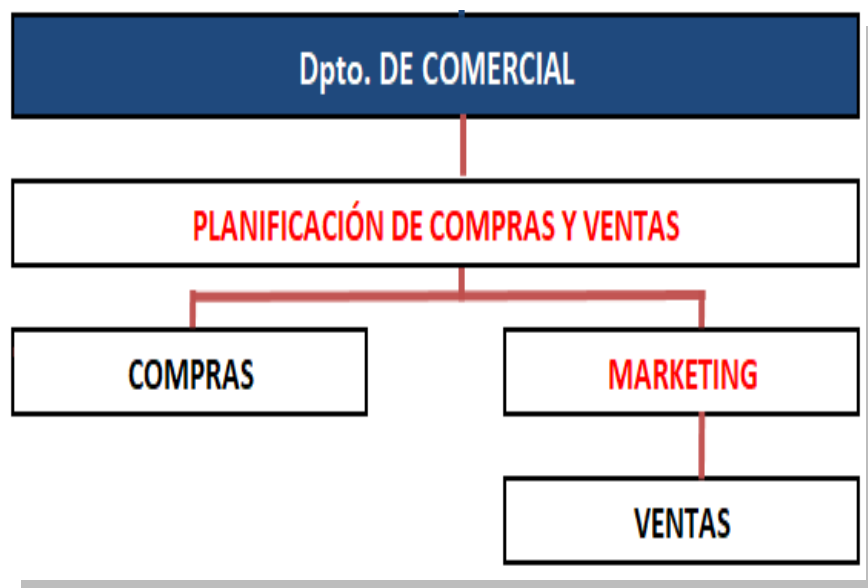
- Almacén 001, se encuentra toda la mercadería disponible para la venta en buen estado.
- Almacén 002, se encuentra toda la mercadería desfasada, por baja rotación en los inventarios no fueron desalojados,
- Almacén 003, se encuentra toda la mercadería obsoleta que será destruida.

3.3 Área de compras y ventas.

1. Para mejorar los procesos tanto para el área de ventas como el área de compras se sugiere realizar una reestructuración y reorganización en la estructura organizacional de la entidad como se puede ver en la imagen N° 6:

FIGURA N° 5

REESTRUCTURACIÓN Y REORGANIZACIÓN DEL ÁREA COMERCIAL



Reestructuración, con el objetivo de mejorar la gestión en los inventarios se sugiere crear el área de planificación de compras y ventas. Se encargarán de realizar la planificación, presupuesto y supervisión para que estos se cumplan mes a mes.

PLANIFICACION DE COMPRAS:

Se encargará de revisar el stock, con cuanto de mercadería disponible cuenta la empresa para la venta, para lo cual coordina con el jefe de

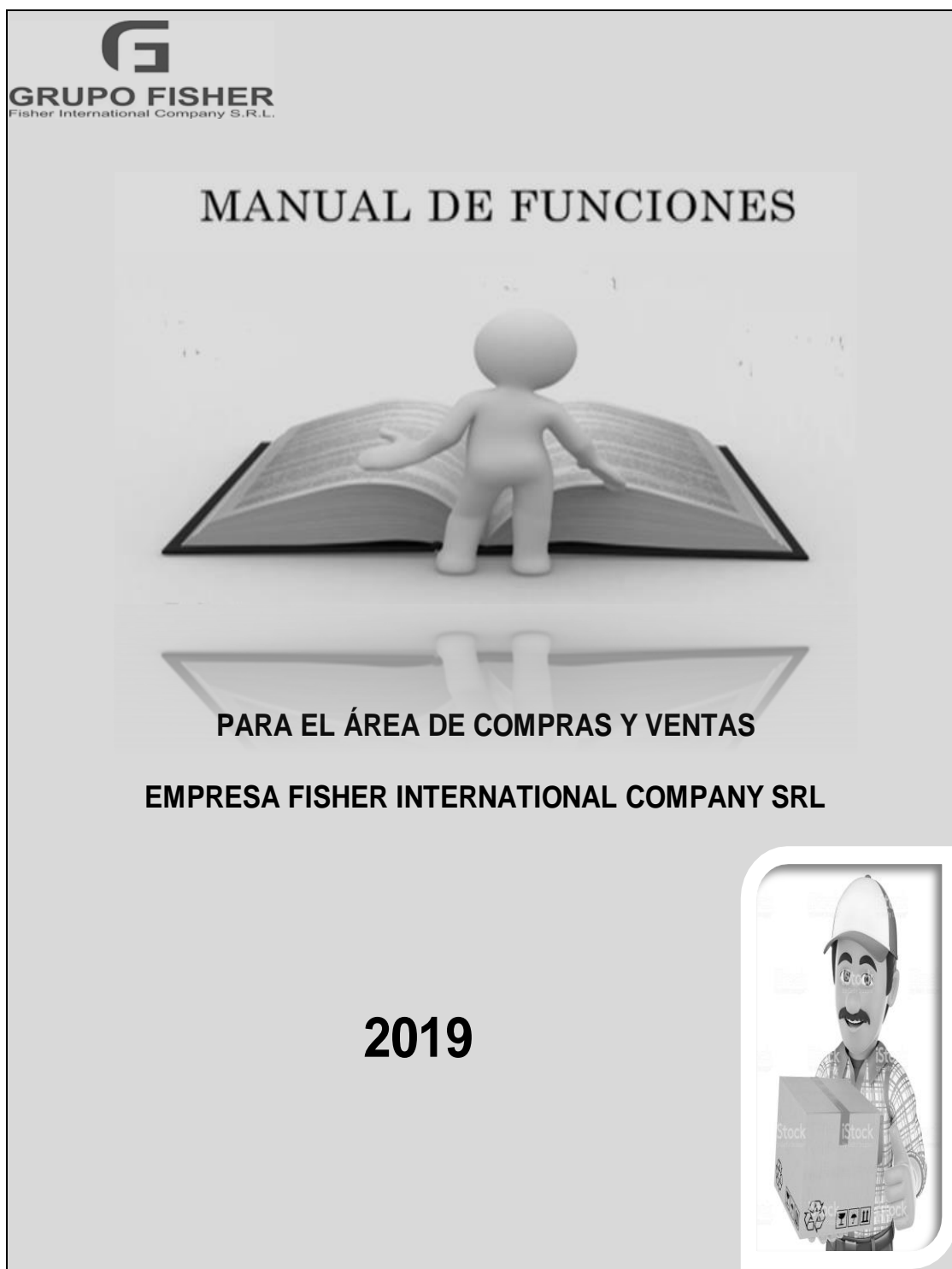
almacenamiento; realizara el presupuesto de compras para lo cual revisara datos históricos de años anteriores cuanto ha vendido la entidad y cuanto ha comprado, y realizara un sugerido de compras para lo cual necesitara coordinar con el jefe de compras para ver cuánto es lo que necesita de mercadería y validar el sugerido de compra; y por último se encarga de supervisar al área de compras con el objetivo de garantizar que la inversión realizada en mercadería sea la eficiente.

PLANIFICACIÓN DE VENTAS:


Se encargará de proyectar cuanto es lo que la empresa desea crecer anualmente, y este porcentaje de crecimiento se vea reflejado en las cuotas de ventas; de realizar el presupuesto de ventas para lo cual revisara datos históricos de años anteriores cuanto ha vendido la empresa, para poder establecer la cuota de ventas mensual a cada tienda y por último se encargara de supervisar al área de ventas con el objetivo de garantizar que se cumpla lo proyectado en el mes.

2. Se implementará manual de funciones para las distintas áreas, con la finalidad de formalizar y documentar las funciones, comenzando por las áreas de compras y ventas. Con el objetivo de tener definido y establecido claramente las funciones y responsabilidades que correspondan desempeñar a cada encargado de área y de esta manera puedan alcanzar las metas establecidas por el jefe de planificación y Gerente General.


Los manuales de funciones para el área de compras y ventas son los siguientes:



MANUAL DE FUNCIONES PARA EL ÁREA DE COMPRAS

	MANUAL DE FUNCIONES DEL ÁREA DE COMPRAS	<table style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 50%;">CÓDIGO</td> <td>GF 01 MFAC</td> </tr> <tr> <td>PÁGINA</td> <td>01</td> </tr> <tr> <td>FECHA DE EMISIÓN</td> <td>01/01/2019</td> </tr> <tr> <td>FECHA DE VENCIMIENTO</td> <td>31/12/2020</td> </tr> </table>	CÓDIGO	GF 01 MFAC	PÁGINA	01	FECHA DE EMISIÓN	01/01/2019	FECHA DE VENCIMIENTO	31/12/2020
CÓDIGO	GF 01 MFAC									
PÁGINA	01									
FECHA DE EMISIÓN	01/01/2019									
FECHA DE VENCIMIENTO	31/12/2020									
1. APROBADO Y REVISADO POR										
APROBADO POR:	GERENTE GENERAL									
REVISADO POR:	RECURSOS HUMANOS									
2. CARGO										
	JEFE DE COMPRAS									
3. OBJETIVO										
EL PRESENTE MANUAL TIENE COMO FINALIDAD DEFINIR LAS FUNCIONES DEL JEFE DE COMPRAS Y DE ESTA MANERA SUS ACTIVIDADES SEAN MÁS EFICIENTES.										
4. DESCRIPCIÓN DE LAS FUNCIONES										
FUNCIONES	TIPO	PERIODICIDAD								
REPORTAR AL GERENTE GENERAL Y Dpto. DE PLANIFICACIÓN	A	M								
COORDINAR Y PLANIFICAR CON EL Dpto. DE OPERACIONES	D	D								
BUSCAR ALTERNATIVAS PARA OPTIMIZAR LOS COSTOS DE LA EMPRESA.	E	M								
MANTENER RELACIONES EFICIENTES CON LOS PROVEEDORES.	E	D								
ADQUIRIR MERCADERÍA DE CALIDAD / EMITIR LAS O/C	E	M								
MANTENER EL MÍNIMO NECESARIO DE INVENTARIOS	C	D								
BUSCAR OTRAS ALTERNATIVAS DE FUENTES DE MERCADERÍA	A	M								
DEFINIR PROCEDIMIENTOS Y PROCESO DE APROVISIONAMIENTO	D	T								
SE ENCARGARA DE EJECUTAR EL PRESUPUESTO DE COMPRAS	E	M								
GARANTIZAR EL VALOR DE LA INVERSIÓN	C	M								
TIPO DE FUNCIÓN	Ejecución (e)	Análisis (a)								
PERIODICIDAD	Ocasional (o)	Diaria (d)								
<div style="display: flex; justify-content: space-around; width: 100%;"> <div style="text-align: center;"> <hr style="width: 20%; margin: 0 auto;"/> GERENTE GENERAL </div> <div style="text-align: center;"> <hr style="width: 20%; margin: 0 auto;"/> RECURSO HUMANOS </div> </div>										

MANUAL DE FUNCIONES PARA EL ÁREA DE VENTAS

	MANUAL DE FUNCIONES DEL ÁREA DE VENTAS	<table style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 50%;">CÓDIGO</td> <td>GF 01 MFAV</td> </tr> <tr> <td>PÁGINA</td> <td>01</td> </tr> <tr> <td>FECHA DE EMISIÓN</td> <td>01/01/2019</td> </tr> <tr> <td>FECHA DE VENCIMIENTO</td> <td>31/12/2020</td> </tr> </table>	CÓDIGO	GF 01 MFAV	PÁGINA	01	FECHA DE EMISIÓN	01/01/2019	FECHA DE VENCIMIENTO	31/12/2020
CÓDIGO	GF 01 MFAV									
PÁGINA	01									
FECHA DE EMISIÓN	01/01/2019									
FECHA DE VENCIMIENTO	31/12/2020									
1. APROBADO Y REVISADO POR										
APROBADO POR:	GERENTE GENERAL									
REVISADO POR:	RECURSOS HUMANOS									
2. CARGO										
	JEFE DE VENTAS									
3. OBJETIVO										
EL PRESENTE MANUAL TIENE COMO FINALIDAD DEFINIR LAS FUNCIONES DEL JEFE DE VENTAS Y DE ESTA MANERA SUS ACTIVIDADES SEAN MÁS EFICIENTES.										
4. DESCRIPCIÓN DE LAS FUNCIONES										
FUNCIONES	TIPO	PERIODICIDAD								
REPORTAR AL GERENTE GENERAL, Dpto. DE PLANIFICACIÓN Y MARKETING	A	M								
COORDINAR Y PLANIFICAR CON EL Dpto. DE OPERACIONES	D	D								
BUSCAR NUEVOS MERCADOS / CLIENTES	A	M								
MANTENER RELACIONES EFICIENTES CON LOS CLIENTES	E	D								
SE ENCARGARA DE EJECUTAR EL PRESUPUESTO DE VENTAS	E	M								
DEFINIR PROCEDIMIENTOS Y PROCESO DE APROVISIONAMIENTO	D	T								
GARANTIZAR QUE LOS OBJETIVOS MENSUALES DE VENTAS SE CUMPLAN	C	M								
TIPO DE FUNCIÓN	Ejecución (e)	Análisis (a)								
PERIODICIDAD	Ocasional (o)	Diaria (d)								
<div style="display: flex; justify-content: space-around; width: 100%;"> <div style="text-align: center;"> <hr style="width: 100px; border: 0.5px solid black;"/> GERENTE GENERAL </div> <div style="text-align: center;"> <hr style="width: 100px; border: 0.5px solid black;"/> RECURSO HUMANOS </div> </div>										

3. Para aumentar la rentabilidad se sugiere subir el margen de ganancia a los productos, lo cual permitirá cubrir los costos y gastos, y de esta manera la entidad pueda contar con ingresos, y así no incurra en financiamientos tanto interno como externo.

Actualmente el margen para los productos importados es del 45%, se sugiere subir a un 72%. Aumentando el margen, el precio de venta sigue estando por debajo del mercado, siendo atractivo para el consumidor.

CUADRO N° 14

DETERMINACIÓN DEL PRECIO DE VENTA (PROPUESTO)

N° Documento	N° de producto	Descripcion Producto	COSTO UNITARIO	PRECIO CON IGV	MARGEN	PRECIO VENTA
GC-0007629	10011421	HS-C567-N747 BLACK BOTIN DAMA	58.36	68.86	72%	118.99

CUADRO N° 15

ÁNÁLISIS DE PRECIO (PROPUESTO)

Descripcion Producto	FISHER	SAGA	RIPLEY
BOTIN PARA DAMA	118.99	199.00	169.90
DIFERENCIA		67%	43%

Con el margen de 45% por cada botín para dama vendido la empresa gana S/ 41.63, con el nuevo margen de 72% se estaría ganando S/ 60.64, hay un aumento en la ganancia del 46% por producto vendido, el cual se usaría

para cubrir el pago de la deuda financiera o poder invertir en mercadería y de esta manera renovar los inventarios con capital propio.

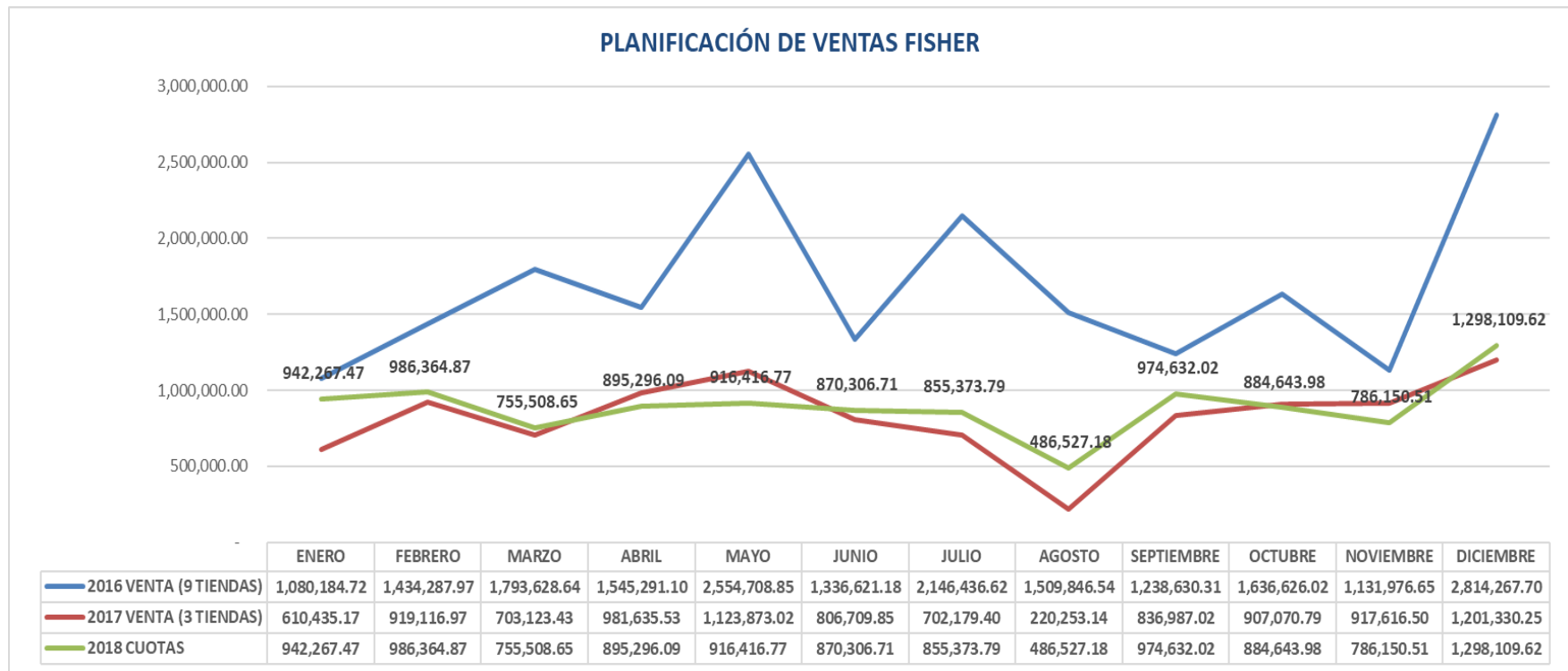
4. Se sugiere la implementación de presupuesto, con el objetivo de poder planificar y fijar los objetivos anuales; de esta forma cada área tenga una meta que cumplir y este comprometida. El cual estará a cargo del departamento de planificación de compras y ventas, deberá coordinar con cada una de las áreas comerciales y supervisar su cumplimiento.

Para lo cual se debe fijar cuanto es lo que se planea crecer anualmente y de esta manera fijar las cuotas mensuales, las cuotas deben ser retadoras, pero no imposibles de cumplir; para el cálculo de la cuota se evalúa la tendencia de los 6 últimos meses más el mes del año anterior y se promedia.

CUADRO N° 16

PLANIFICACIÓN DE VENTAS			
	2016 VENTA (9 TIENDAS)	2017 VENTA (3 TIENDAS)	2018 CUOTAS
ENERO	1,080,184.72	610,435.17	942,267.47
FEBRERO	1,434,287.97	919,116.97	986,364.87
MARZO	1,793,628.64	703,123.43	755,508.65
ABRIL	1,545,291.10	981,635.53	895,296.09
MAYO	2,554,708.85	1,123,873.02	916,416.77
JUNIO	1,336,621.18	806,709.85	870,306.71
JULIO	2,146,436.62	702,179.40	855,373.79
AGOSTO	1,509,846.54	220,253.14	486,527.18
SEPTIEMBRE	1,238,630.31	836,987.02	974,632.02
OCTUBRE	1,636,626.02	907,070.79	884,643.98
NOVIEMBRE	1,131,976.65	917,616.50	786,150.51
DICIEMBRE	2,814,267.70	1,201,330.25	1,298,109.62
TOTAL	S/. 20,222,506.30	S/. 9,930,331.07	S/. 10,651,597.65
COMPARATIVO		-51%	7%

GRAFICO N° 9



Lo recomendable es que las empresas deben estar alineada con el crecimiento de su sector comercial. Un 7% de crecimiento para el 2018 es bueno y retador para la entidad, comparando los periodos económicos 2017 - 2016 las ventas decrecieron en un 51%. Las cuotas asignadas para cada mes están sujetas a modificaciones; dependerán de la demanda del producto, las estrategias comerciales que aplique el área de Marketing y el compromiso del área de venta para cumplir con los objetivos.

Se comienza elaborando el presupuesto de ventas; el presupuesto de ventas es la base de todas las decisiones comerciales he ahí su importancia, una vez determinado la cuota mensual la cual será de S/ 942,267.47, se evalúa como se alcanzará este importe, para lo cual se debe de tener en cuenta los productos con mayor demanda y mayor margen de ganancia, lo cual ayudará a asignar el número de unidades a desplazar en el mes.

CUADRO N° 17

PRESUPUESTO DE VENTAS 2018													
PRODUCTO	ALPARGATAS	BOTA	BOTIN	CALZADO	CHIMPUNES	ESCOLAR	MOCASIN	PANTUFLAS	SANDALIA	SUECO	VALERINA	ZAPATILLAS	ZAPATO
PRECIO DE VENTA UND	89.00	189.00	189.00	127.00	166.00	93.00	139.00	87.00	103.00	135.00	93.00	185.00	196.00
VENTAS PLANEADAS EN UND	410	380	360	350	60	450	507	350	960	300	300	1,450	680
SUB TOTAL	S/. 36,490	S/. 71,820	S/. 68,040	S/. 44,450	S/. 9,960	S/. 41,850	S/. 70,473	S/. 30,450	S/. 98,880	S/. 40,500	S/. 27,900	S/. 268,250	S/. 133,280
TOTAL	S/. 942,343												

Segundo se elabora el presupuesto de compras y de inventarios; el presupuesto de compras ayudara a determinar las cantidades de mercadería que se van a adquirir, lo cual favorecerá a no realizar compras innecesarias y más aún cuando se cuenta con un elevado stock de mercadería; el presupuesto de inventario ayudara a determinar el saldo final de mercadería proyectada.

CUADRO N° 18

PRESUPUESTO DE COMPRAS 2018													
PRODUCTO	ALPARGATAS	BOTA	BOTIN	CALZADO	CHIMPUNES	ESCOLAR	MOCASIN	PANTUFLAS	SANDALIA	SUECO	VALERINA	ZAPATILLAS	ZAPATO
COSTO UND	38.00	75.00	68.00	58.00	89.00	41.00	50.00	47.00	40.00	50.00	33.00	99.00	76.00
STOCK INICIAL	386	1,669	5,851	147	29	169	4,021	14	20,564	289	3,292	20,797	6,655
VENTAS PLANEADAS	410	380	360	350	60	450	507	350	960	300	300	1,450	680
COMPRAS DE MERCADEÍA	24	0	0	203	31	281	0	336	0	11	0	0	0
SUB TOTAL	S/. 912	S/. 0	S/. 0	S/. 11,774	S/. 2,759	S/. 11,521	S/. 0	S/. 15,792	S/. 0	S/. 550	S/. 0	S/. 0	S/. 0
TOTAL	S/. 43,308												

CUADRO N° 19

PRESUPUESTO DE INVENTARIOS 2018													
PRODUCTO	ALPARGATAS	BOTA	BOTIN	CALZADO	CHIMPUNES	ESCOLAR	MOCASIN	PANTUFLAS	SANDALIA	SUECO	VALERINA	ZAPATILLAS	ZAPATO
COSTO UND	38.00	75.00	68.00	58.00	89.00	41.00	50.00	47.00	40.00	50.00	33.00	99.00	76.00
INVENTARIO INICIAL	386	1,669	5,851	147	29	169	4,021	14	20,564	289	3,292	20,797	6,655
COMPRAS DE MERCADEÍA	24	0	0	203	31	281	0	336	0	11	0	0	0
MERCADERIA DISPONIBLE	410	1,669	5,851	350	60	450	4,021	350	20,564	300	3,292	20,797	6,655
VENTAS PLANEADAS	410	380	360	350	60	450	507	350	960	300	300	1,450	680
INVENTARIO FINAL	0	1,289	5,491	0	0	0	3,514	0	19,604	0	2,992	19,347	5,975
SUB TOTAL	S/. 0	S/. 96,675	S/. 373,388	S/. 0	S/. 0	S/. 0	S/. 175,700	S/. 0	S/. 784,160	S/. 0	S/. 98,736	S/. 1,915,353	S/. 454,100
TOTAL	S/. 3,898,112												

Tercero se debe de elaborar el presupuesto de gastos de las diferentes áreas, solo se toma en cuenta las operaciones que impliquen desembolsos de efectivo.

CUADRO N° 20

GASTOS VENTAS	
DETALLE	S/
SUELDOS Y SALARIOS	S/. 40,000.00
LUZ, AGUA, TELEFONO	S/. 4,100.00
COMISION POS	S/. 14,000.00
ALQUILER	S/. 3,800.00
MATERIALES DE OFICINA	S/. 500.00
TOTAL	S/. 62,400

CUADRO N° 21

GASTOS DE ADMINISTRACIÓN	
DETALLE	S/
SUELDOS Y SALARIOS	S/. 28,000.00
LUZ, AGUA, TELEFONO	S/. 1,500.00
SEGUROS	S/. 600.00
ALQUILER	S/. 3,200.00
MATERIALES DE OFICINA	S/. 700.00
TOTAL	S/. 34,000

CUADRO N° 22

GASTOS FINANCIEROS	
DETALLE	S/
GASTOS BANCARIOS	S/. 2,400.00
INTERESES FINANCIEROS	S/. 24,000.00
PAGO DE PAGARE	S/. 18,000.00
TOTAL	S/. 44,400

CUADRO N° 23

GASTOS OPERATIVOS	
DETALLE	S/
SUELDOS Y SALARIOS	S/. 26,000.00
LUZ, AGUA, TELEFONO	S/. 2,000.00
ALQUILER	S/. 3,200.00
UNIFORMES Y EPP	S/. 4,000.00
MATERIALES	S/. 1,000.00
TOTAL	S/. 36,200

CUADRO N° 24

COSTO DE VENTA	
DETALLE	S/
INVENTARIO INICIAL	S/. 4,267,784.00
COMPRAS	S/. 43,308.00
MERCADERÍA DISPONIBLE	S/. 4,311,092.00
INVENTARIO FINAL	S/. 3,898,112.00
COSTOS DE VENTAS	S/. 412,980.00

Y por último se elabora el presupuesto de caja, en el cual se considera los ingresos y egresos de efectivo.

CUADRO N° 25

PRESUPUESTO DE CAJA	
DETALLE	S/
INGRESOS	
VENTAS AL CONTADO	659,640.10
CUENTAS POR COBRAR	476,938.76
CUENTAS POR COBRAR DIVERSAS - TERCEROS	19,451.43
CUENTAS POR COBRAR PERSONAL, ACC., SOC., DIR. Y GER.	21,018.57
TOTAL INGRESOS	S/. 1,177,048.85
EGRESOS	
GASTOS ADMINISTRATIVOS	34,000.00
GASTOS DE VENTAS	62,400.00
GASTOS OPERATIVOS	36,200.00
GASTOS FINANCIEROS	44,400.00
TRIBUTOS POR PAGAR	21,468.46
CUENTAS POR PAGAR COMERCIALES	192,232.86
CUENTAS POR PAGAR DIVERSAS - TERCEROS	2,043.11
PAGO POR LA COMPRA DE MERCADERIA	30,315.60
TOTAL EGRESOS	S/. 423,060.02
SALDO DEL PERÍODO	S/. 753,988.83
SALDO INICIAL	S/. 489,479.88
SALDO FINAL DE EFECTIVO	S/. 1,243,468.71

Aplicando las alternativas de solución que se plantean en el presente trabajo se obtiene los siguientes resultados:

ESTADOS FINANCIEROS

FISHER INTERNAT. COMPANY SRL
R.U.C 20111355526
ESTADO DE SITUACIÓN FINANCIERA COMPARATIVO
AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2018 Y 2017
(Expresado en Soles)

ACTIVOS	AL 31.12.2018	%	AL 31.12.2017	%		PASIVOS Y PATRIMONIO	AL 31.12.2018	%	AL 31.12.2017	%
ACTIVOS CORRIENTES						PASIVOS CORRIENTES				
Efectivo y Equivalentes de Efectivo	4,065,169.57	25	489,479.88	4	731%	Sobregiros Bancarios	0		0	
Cuentas por Cobrar Comerciales	6,224,035.21	38	1,907,755.02	14		Tributos y Obligaciones por Pagar	1,618,731.94	10	21,468.46	0
Cuentas por Cobrar Diversas - Terceros	58,354.28	0	77,805.70	1		Remuneraciones y Participaciones	45,890.95	0	45,890.95	0
Cuentas por Cobrar Personal, Acc., Soc., Dir. y Ger.	63,055.72	0	84,074.29	1		Cuentas por Pagar Comerciales	1,937,974.10	12	1,922,328.56	14
Gastos Contratados por Anticipado	9,485.04	0	9,485.04	0		Cuentas por Pagar Diversas - Terceros	18,387.95	0	20,431.05	0
Existencias	1,915,499.44	12	6,460,396.81	48	-70%	Cuentas por Pagar a los Acc., Soc., Dir. y Ger.	4,980,117.49	30	4,980,117.49	37
Impuestos por Recuperar	443,320.04	3	443,320.04	3		Obligaciones Financieras - CP	2,475,280.12	15	2,475,280.12	18
TOTAL ACTIVOS CORRIENTES	12,778,919.29	78	9,472,316.78	71		TOTAL PASIVOS CORRIENTES	11,076,382.54	68	9,465,516.63	71
ACTIVOS NO CORRIENTES						PASIVOS NO CORRIENTES				
Activos Adquiridos en Arrendamiento Financiero	64,922.37	0	64,922.37	0		Pasivos Diferidos	-	0	-	0
Inmuebles, Maquinaria y Equipo	3,108,630.90	19	3,454,034.33	26		Obligaciones Financieras - LP	28,310.64	0	28,310.64	0
Activos Intangibles	353,725.98	2	353,725.98	3		TOTAL PASIVOS NO CORRIENTES	28,310.64	0	28,310.64	0
Activos Diferidos	55,874.35	0	55,874.35	0		PATRIMONIO NETO				
TOTAL ACTIVOS NO CORRIENTES	3,583,153.60	22	3,928,557.03	29		Capital	2,559,360.00	16	2,559,360.00	19
						Resultados Acumulados	1,347,686.54	8	1,347,686.54	10
						Resultado del Ejercicio	1,350,333.16	8		
						Total Patrimonio Neto	5,257,379.70	32	3,907,046.54	29
TOTAL ACTIVOS	16,362,072.88	100	13,400,873.81	100		TOTAL PASIVOS Y PATRIMONIO NETO	16,362,072.88	100	13,400,873.81	100

FUENTE: INTEGRANTES DEL TRABAJO DE INVESTIGACIÓN

FISHER INTERNAT. COMPANY SRL
R.U.C 20111355526
ESTADO DE RESULTADOS POR FUNCIÓN COMPARATIVO
AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2018 Y 2017
(Expresado en Soles)

	AL 31.12.2018	%	AL 31.12.2017	%	
INGRESOS OPERACIONALES:					
Ventas Netas	10,672,160.93	100	9,930,331.07	100	7%
Otros Ingresos Operacionales	-	0	-	0	
Total Ingresos Brutos	10,672,160.93	100	9,930,331.07	100	
COSTO DE VENTAS					
Costo de Ventas	-6,306,578.73	-59	-7,410,631.74	-75	-15%
Otros Costos Operacionales	-	0	-	0	
Total Costos Operacionales	-6,306,578.73	-59	-7,410,631.74	-75	
UTILIDAD BRUTA	4,365,582.20	41	2,519,699.33	25	
Gastos Operacionales	-543,000.00	-5	-205,894.03	-2	
Gastos de Ventas	-1,467,395.46	-14	-2,087,951.87	-21	
Gastos Administrativos	-510,000.00	-5	-1,047,776.97	-11	
UTILIDAD OPERATIVA	1,845,186.74	17	-821,923.54	-8	
Otros Ingresos	49,925.91	0	49,925.91	1	
Ingresos Financieros	121,220.51	1	121,220.51	1	
Gastos Financieros	-666,000.00	-6	-665,082.24	-7	-20%
RESULTADO ANTES DE PARTICIPACIONES E IMPUESTO	1,350,333.16	13	-1,315,859.36	-13	
Participación de los Trabajadores	-	0	-	0	
Impuesto a la Renta	-	0	-	0	
UTILIDAD (PERDIDA) NETA DE ACT. CONT.	1,350,333.16	13	-1,315,859.36	-13	
Ingreso (Gasto) Neto de Oper. Discont.	-	0	-	0	
UTILIDAD (PERDIDA) DEL EJERCICIO	1,350,333.16	13	-1,315,859.36	-13	203%

FUENTE: INTEGRANTES DEL TRABAJO DE INVESTIGACIÓN

INDICADORES FINANCIEROS

Ratio de Gestión:

Periodo de Rotación de Inventario (Días).

		2018	2017	2016
Periodo de Rotacion de Inventario (Días)	$\frac{\text{Inventario}}{\text{Costo de Ventas}}$	109 días	314 días	246 días
	\times (Periodo en Meses \times 30)			

Comentario:

Para el año 2017 la rotación de inventarios es de 314 días y si se aplica las alternativas de solución planteadas como: el remate de mercadería desfasada y la venta de materia prima, el periodo de rotación de inventarios seria de 109 días, se reduce en 205 días. Al poder desplazar la mercadería le entidad contara con una mayor liquidez y con capital de trabajo propio.

Periodo Promedio de Cobranza (Días).

		2018	2017	2016
Periodo Promedio de Cobranza (Días) 'Días de venta pendientes de cobro'	$\frac{(+) \text{ Cuentas por Cobrar Comerciales}}{(+) \text{ Cuentas por Cobrar Comerciales Filiales}}$	210	69	19
	\times Promedio Mensual de Ventas Días por Mes			

Comentario:

Para el año 2017 el periodo promedio de cobranza es de 69 días y para el 2018 es de 210 días, esto se debe a que el 30% es al crédito del total de ventas proyectadas, buscando incrementar las ventas el promedio de cobranza se ve incrementado, pero del total de las ventas se estima que un 70% es al contado.

Periodo Promedio de Pagos (Días).

		2018	2017	2016
Periodo Promedio de Pago (Días)	(+) Cuentas por Pagar Comerciales Terceros			
	(+) Cuentas por Pagar Comerciales Filiales			
	Costo de Ventas	111	93	86
	Periodo en Meses			
	X			
	30			

Comentario:

Para el año 2017 el periodo promedio de pago es de 93 días y para el 2018 es de 111 días, este incremento se debe a las compras al crédito que es un 10% del total de las compras proyectadas para el 2018.

Duración del Ciclo de Liquidez (Días).

		2018	2017	2016
Duración de Ciclo de Liquidez (días)	(+) Rotación de Inventario			
	(+) Periodo Promedio de Cobranzas	208	290	179
	(-) Periodo Promedio de Pagos			

Comentario:

Para el año 2017 el ciclo de liquidez es de 290 días y para el 2018 es de 208 días, esta disminución en el ciclo de liquidez se debe principalmente a la disminución en el periodo promedio de rotación de los inventarios que con la

venta de la materia prima y el remate de mercadería desfasada los inventarios disminuyen considerablemente

Ratios de Liquidez:

Capital de Trabajo.

		2018	2017	2016
Capital de Trabajo	Total Activo Corriente - Total Pasivo Corriente	S/. 1,702,536.74	S/. 6,802.00	S/. 2,219,566.00

Comentario:

En el año 2017 el capital de trabajo es de S/ 6,802.00 y para el año 2018 será de S/ 1,702.536.74; si la empresa decide cancelar todas sus obligaciones de corto plazo en el año 2018, le quedaría S/ 1,702,536.74 para poder invertir en mercadería o pagar parte de la deuda a largo plazo; ya no necesitaría recurrir a préstamos tanto interno como externo, se trabajaría con capital propio, los gastos financieros se reducirían obteniendo mayor rentabilidad.

Razón Corriente

		2018	2017	2016
Razón Corriente (Liquidez)	Total Activo Corriente	1.15	1.00	1.23
	Total Pasivo Corriente			

Comentario:

En el año 2017 la razón corriente es de 1 y para el año 2018 es de 1.15; si analizamos el año 2018 la empresa cuenta con efectivo para hacer frente a sus obligaciones de corto plazo, por cada sol de deuda la entidad cuenta con un sol y 15 céntimos.

Prueba Acida.

		2018	2017	2016
Prueba Acida	(Activo Corriente - Inventarios)	0.98	0.32	0.20
	Total Pasivo Corriente			

Comentario:

En el año 2017 la prueba acida es de 0.32 céntimos y para el año 2018 será de 0.98 céntimos; si analizamos el año 2018 la empresa por cada sol de deuda cuenta con 0.98 céntimos para afrontar sus obligaciones de corto plazo, con la venta se disminuyó la participación de los inventarios dentro del activo corriente; no es recomendable que la empresa dependa de sus existencias, debe de contar con un fondo de efectivo para hacer frente a las posibles contingencias.

Ratios de Rentabilidad:

Margen Bruto

		2018	2017	2016
Margen Bruto %	Utilidad Bruta	40.91%	25.37%	29.85%
	Ventas Netas			

Comentario:

El Margen Bruto es de 25.37% en el año 2017 y para el año 2018 sube a 40.91%, esto se debe a que las ventas se incrementaron en un 7% y el costo de ventas disminuyó en un 15%. Las ventas se incrementaron por el remate de mercadería desfasada y la venta de materia prima; se recomienda que el costo de venta oscile entre 60% y 65%, para que la entidad pueda contar con un margen bruto positivo y de esta manera pueda hacer frente a sus gastos operativos.

Margen Operativo

		2018	2017	2016
Margen Operativo %	Utilidad Operativa	17.29%	-8.28%	2.32%
	Ventas Netas			

Comentario:

El Margen Operativo representó el -8.28% en el año 2017 y para el año 2018 será de 17.29%; si analizamos el resultado del año 2018 el margen es positivo debido a que los gastos operativos se redujeron en un 25%; se recomienda controlar los gastos operativos para mantener un margen positivo.

Margen Neto

		2018	2017	2016
Margen Neto %	Utilidad Neta	12.65%	-13.25%	-1.52%
	Ventas Netas			

Comentario:

El Margen Neto representó el -13.25% en el año 2017 y para el año 2018 será de 12.65%; con las alternativas de solución planteadas se logró obtener una utilidad de S/ 1,350,333.00, revertiendo las pérdidas obtenidas de años anteriores (2016 – 2017). Se buscará maximizar las ventas a través de las áreas de MARKETING y PLANIFICACIÓN. Se recomienda no recurrir a financiamientos en la medida que sea posible, para que así los gastos financieros no sean representativos para la entidad.

Rentabilidad sobre Patrimonio

		2018	2017	2016
ROE - Rentabilidad sobre el Patrimonio (Return on Equity)	Utilidad Neta			
	Total Patrimonio	0.26	-0.34	-0.06

Comentario:

En el año 2017 la Rentabilidad sobre el Patrimonio es de -S/ 0.34 céntimos y para el año 2018 será de S/ 0.26 céntimos; si analizamos el año 2018 tenemos que, por cada sol invertido por parte del accionista gana S/ 0.26 céntimos. Con las alternativas de solución planteadas, la inversión realizada por el accionista sería rentable.

Rentabilidad sobre la Inversión

		2018	2017	2016
ROI - Rentabilidad sobre la Inversión (Return on Investment)	Utilidad Neta			
	Total Activos	0.08	-0.10	-0.02

Comentario:

En el año 2017 la Rentabilidad sobre la Inversión es de -S/ 0.10 céntimos y para el año 2018 será de S/ 0.08 céntimos; si analizamos el año 2018 tenemos que, por cada sol invertido por la empresa ganaría S/0.08 céntimos; esto es el resultado de una adecuada gestión en los inventarios.

Conclusiones

1. La gestión en los inventarios incide de forma directa al Estado de Situación Financiera y Estado de Resultados, al no realizar una adecuada gestión en los inventarios esto afecto de forma negativa.
2. Al no tener una adecuada gestión en los inventarios esto conlleva a que la empresa no cuente con liquidez y capital de trabajo lo que se ve reflejado en el Estado de Situación Financiera, esto se debe al sobre stock de mercadería y una lenta rotación de inventarios, por lo cual la empresa cuenta con mercadería desfasada por un importe de S/1,987,966.73 y un saldo de materia prima por un importe de S/ 188,812.00.
3. Las ventas decrecieron en un 51%, no se cuenta con un área que aplique estrategias comerciales, planificación y presupuestos; al recurrir a préstamos constantes los gastos financieros son representativos; todo esto conlleva a que la empresa en sus Estado de Resultados arroje pérdidas; para el año 2016 la pérdida fue de S/307,961.27 y para el año 2017 fue de S/1,315,859.36.

Recomendaciones

1. Realizar los siguientes reportes: días de inventario, proyección de ventas, avance de ventas por tienda, lo cual les permitirá tomar mejores decisiones comerciales, tener un mejor control de las existencias y cumplir con los objetivos planificados. Implementar manual de operaciones para el personal a cargo del control de la mercadería.
2. Realizar el remate de mercadería desfasada y la venta de materia prima; previo a ello realizar la desvalorización de existencias; para que la entidad pueda contar con liquidez y capital de maniobra propio.
3. Implementar el área de Marketing para mejorar el volumen de ventas y tomar medidas de previsión para hacer frente a la disminución de las ventas. Implementar el área de Planificación de compras y ventas, la cual se encargará de la elaboración del presupuesto comercial; elaborar el manual de funciones, que tiene por finalidad definir las funciones del jefe de compras y ventas de esta manera sus actividades sean más eficientes.

Referencias

TESIS

- 1- Andrada, B. y Córdova, Z. (2017) en su tesis “Control de Inventarios y su incidencia en los Estados Financieros de la Empresa Comercial M&Q S.I.R.L”

Recuperado:

<http://repositorio.ulasamericas.edu.pe/handle/upa/114>

- 2- Flores, E. (2016) en su tesis “La logística de Inventario y su efecto en la situación Económica y Financiera de la Empresa Rapidcar S.A.C En la ciudad de Trujillo año 2015”

Recuperado:

<http://repositorio.ucv.edu.pe/handle/UCV/348>

- 3- Hurtado, E. (2013) en su tesis “El control interno de las existencias y su incidencia en los resultados económicos y financieros de la Empresa Curtiduría Orion S.A.C”

Recuperado:

<http://dspace.unitru.edu.pe/handle/UNITRU/765>

http://dspace.unitru.edu.pe/bitstream/handle/UNITRU/765/hurtado_ericka.pdf?sequence=1&isAllowed=y

- 4- Hurtado, E. (2018) en su tesis “Los inventarios y su impacto en los Estados Financieros”

Recuperado:

<http://repositorio.ulvr.edu.ec/handle/44000/2142>

<http://repositorio.ulvr.edu.ec/bitstream/44000/2142/1/T-ULVR-1943.pdf>

- 5- Misari, M. (2012) en su tesis “El control interno de inventarios y la Gestión en las Empresas de fabricación de calzados en el Distrito de Santa Anita”

Recuperado:

http://www.repositorioacademico.usmp.edu.pe/bitstream/usmp/570/3/misari_ma.pdf.

- 6- Molina, M. (2016) en su tesis “Incidencia de la gestión de riesgo de inventario en la situación financiera de la empresa Tabacalera Perdomo S.A Durante el periodo 2015”

Recuperado:

<http://repositorio.unan.edu.ni/2949>

- 7- Quispe, S. (2016) en su tesis “Gestión de los inventarios y su incidencia en la liquidez de la empresa Grifo Latino S.A.C Distrito de Wanchaq Periodo 2015”

Recuperado:

<http://repositorio.uandina.edu.pe/handle/UAC/589>

http://repositorio.uandina.edu.pe/bitstream/UAC/589/3/Shirley_Tesis_bachiller_2016.pdf.

- 8- Romero, K. (2017) en su tesis “La administración del inventario y su incidencia en la liquidez de la compañía Revison S.A”

Recuperado:

<http://repositorio.ulvr.edu.ec/handle/44000/1698>

<http://repositorio.ulvr.edu.ec/bitstream/44000/1698/1/T-ULVR-1514.pdf>

- 9- Salto, M. (2018) en su tesis “Gestión de inventarios y su incidencia en la toma de decisiones financieras”.

Recuperado:

http://www.aempresarial.com/web/revitem/5_15957_76714.pdf

<http://repositorio.ulvr.edu.ec/bitstream/44000/2046/1/T-ULVR-1847.pdf>

LIBROS

- Álvarez, I. (2016); Finanzas Estratégicas y Creación de Valor.
- Carvalho, J. (2004); Estados Financieros.
- Castellanos, P.; Tipos de Financiamientos en Guatemala.
- Chapi, P. (2010); Nuevo Plan Contable General Empresarial.
- Cruz, A. (2017); Gestión de Inventarios.
- Estupiñán, R. y Estupiñán, O.; Análisis Financiero y de Gestión.
- Flamarique, S. (2017); Gestión de Operaciones de Almacenaje.
- Flores, J. (2015); Análisis Financiero para Contadores y su Incidencia en las NIIF.
- Flores, J. (2013); Contabilidad para Gerencia.
- Gonzales, U. y Armengol, P.; Gestión de la Inversión y el Financiamiento para la Toma de Decisiones.
- Lira, P.; Apuntes de Finanzas Operativas.
- Luna; A.; Plan Estratégico de Negocios.
- Martínez, E. (2017); Finanzas para Directivos.
- Pacheco, C.; Finanzas corporativas valor llave para una organización sana y competente.
- Palomino, N.; Financiamiento Interno de las Empresas.
- Ramón, M.; (2006); Gestión en los Inventarios y Compras.
- Robles, C.; Fundamentos de Administración Financiera.
- Universidad Militar Nueva Granada; Gestión en los Inventarios.
- Wild, J., Subramanyam K. y Halsey R.; (2007); Análisis de Estados Financieros.

- Zapata, J.; (2014); Fundamentos de la Gestión de Inventarios.

MATERIAL ELECTRÓNICO

BLOG:

http://www.aempresarial.com/web/revitem/5_15957_76714.pdf_

https://es.wikipedia.org/wiki/Normas_Internacionales_de_Contabilidad_

http://www.normasinternacionalesdecontabilidad.es/nic/pdf/NIC02.pdf_

https://meetlogistics.com/demand-planning/exceso-de-inventario_

https://www.plangeneralcontable.com/pe/tit=29-desvalorizacion-de-existencias&name=GeTia&contentId=pgcp_29&lastCtg=ctg_52_

https://www.gestiopolis.com/la-estructura-organizacional_

http://www.delsurbrokers.com.ar/archivos/ManualDeProcedimientos.pdf_

http://www.asobancaria.com/sabermassermas/home/presupuesto/ingresos-y-gastos_

https://aprendiendoadministracion.com/perdidas-y-ganancias_

https://destinonegocio.com/pe/economia-pe/como-hacer-la-planificacion-de-compras-de-tu-empresa_

https://www.mef.gob.pe_

<https://telesup.edu.pe/>

<http://smallbusiness.chron.com>

<https://elmalabar.wordpress.com/2011/05/17/dirigir-o-vender>

<https://www.gerencie.com/costo-de-venta.html>

<http://inventariosenunaempresauniminuto.blogspot.com>

<http://www.doeua.es>

<https://www.esan.edu.pe>

<https://www.gestionyestrategia.com>

<https://www.noray.com>

<https://www.economiasimple.net/glosario/liquidez>

APÉNDICE

APÉNDICE N° 1



FISHER INTERNAT. COMPANY SRL
R.U.C 20111355526

ESTADO DE RESULTADOS POR FUNCION COMPARATIVO 2017 - 2016 (Expresado en Soles)

	AL 31.12.2017	%	AL 31.12.2016	%
INGRESOS OPERACIONALES:				
Ventas Netas	11,681,322.52	100	22,533,418.78	100
Otros Ingresos Operacionales	-1,750,991.45	-15	-2,310,912.48	-10
Total Ingresos Brutos	9,930,331.07	85	20,222,506.30	90
COSTO DE VENTAS				
Costo de Ventas	-7,410,631.74	-63	-14,186,473.27	-63
Otros Costos Operacionales	-	0	-	0
Total Costos Operacionales	-7,410,631.74	-63	-14,186,473.27	-63
UTILIDAD BRUTA	2,519,699.33	22	6,036,033.03	27
Gastos Operacionales	-205,894.03	-2	-340,835.82	-2
Gastos de Ventas	-2,087,951.87	-18	-4,086,553.37	-18
Gastos Administrativos	-1,047,776.97	-9	-1,140,436.15	-5
Otros Ingresos	49,925.91	0	380,421.40	2
UTILIDAD OPERATIVA	-771,997.63	-7	848,629.09	4
Ingresos Financieros	121,220.51	1	1,869,160.22	8
Gastos Financieros	-665,082.24	-6	-3,025,750.58	-13
RESULTADO ANTES DE PARTICIPACIONES E IMPUESTO	-1,315,859.36	-11	-307,961.27	-1
Participación de los Trabajadores	-	0	-	0
Impuesto a la Renta	-	0	-	0
UTILIDAD (PERDIDA) NETA DE ACT. CONT.	-1,315,859.36	-11	-307,961.27	-1
Ingreso (Gasto) Neto de Oper. Discont.	-	0	-	0
UTILIDAD (PERDIDA) DEL EJERCICIO	-1,315,859.36	-11	-307,961.27	-1

APÉNDICE N° 2




FISHER INTERNAT. COMPANY SRL
R.U.C 20111355526


ESTADO DE SITUACIÓN FINANCIERA COMPARATIVO 2017 - 2016 (Expresado en Soles)

ACTIVOS	AL 31.12.2017	%	AL 31.12.2016	%	PASIVOS Y PATRIMONIO	AL 31.12.2017	%	AL 31.12.2016	%
ACTIVOS CORRIENTES					PASIVOS CORRIENTES				
Efectivo y Equivalentes de Efectivo	489,479.88	4	406,205.30	2	Sobregiros Bancarios	-	0	-	0
Cuentas por Cobrar Comerciales	1,907,755.02	14	1,072,688.39	7	Tributos y Obligaciones por Pagar	21,468.46	0	330,797.20	2
Cuentas por Cobrar Diversas - Terceros	77,805.70	1	53,614.91	0	Remuneraciones y Participaciones	45,090.95	0	124,473.82	1
Cuentas por Cobrar Personal, Acc., Soc., Dir. y Ger.	84,074.29	1	36,658.52	0	Cuentas por Pagar Comerciales	1,822,328.56	14	3,399,723.33	21
Gastos Contratados por Anticipado	9,485.04	0	144,850.84	1	Cuentas por Pagar Diversas - Terceros	20,431.05	0	65,201.01	0
Existencias	6,460,396.81	48	9,707,637.12	59	Cuentas por Pagar a los Acc., Soc., Dir. y Ger.	4,980,117.49	37	231,668.94	1
Impuestos por Recuperar	443,320.04	3	372,729.19	2	Obligaciones Financieras - CP	2,475,280.12	18	5,424,955.87	33
TOTAL ACTIVOS CORRIENTES	9,472,316.78	71	11,796,384.33	72	TOTAL PASIVOS CORRIENTES	9,465,516.63	71	9,576,820.17	58
ACTIVOS NO CORRIENTES					PASIVOS NO CORRIENTES				
Activos Adquiridos en Arrendamiento Financiero	64,922.37	0	2,617,526.25	17	Obligaciones Financieras - LP	28,310.64	0	1,932,944.10	12
Inmuebles, Maquinaria y Equipo	3,454,034.33	26	1,247,855.03	8	Impuesto a la Renta y Participaciones Diferidos	-	-	108,429.00	1
Activos Intangibles	353,725.98	3	188,520.49	1	Ingresos Diferidos	-	-	5,965.80	0
Activos Diferidos	55,874.35	0	349,805.27	2	TOTAL PASIVOS NO CORRIENTES	28,310.64	0	2,047,338.90	12
TOTAL ACTIVOS NO CORRIENTES	3,928,557.03	29	4,601,707.04	28	PATRIMONIO NETO				
					Capital	2,559,360.00	19	2,559,360.00	16
					Resultados Acumulados	2,663,545.90	20	2,522,533.57	15
					Resultado del Ejercicio	-1,315,859.36	-10	-307,961.27	-2
					Total Patrimonio Neto	3,907,046.54	29	4,773,932.30	29
TOTAL ACTIVOS	13,400,873.81	100	16,398,091.37	100	TOTAL PASIVOS Y PATRIMONIO NETO	13,400,873.81	100	16,398,091.37	100


APÉNDICE N° 3

 FISHER INTERNAT. COMPANY SRL			
CONTROL DE INGRESOS Y SALIDAS DE MERCADERÍA			N° 01-0001
REGISTRO DE INVENTARIO PERMANENTE EN UNIDADES FISICAS			
CODIGO DE EXISTENCIA:	10009809		
TIPO DE EXISTENCIA:	CALZADO		
DESCRIPCION:	R440SAB516M NAVY BOTA DAMA PLANTA C/ADORNO DORADO		
SALDO INICIAL AL 31/12/2016			419
MES	ENTRADAS	SALIDAS	SALDO FINAL
ENERO		1	418
FEBRERO		1	417
MARZO		0	417
ABRIL		53	364
MAYO	30	1	393
JUNIO		3	390
JULIO		2	388
AGOSTO		4	384
SEPTIEMBRE		2	382
OCTUBRE		7	375
NOVIEMBRE		3	372
DICIEMBRE		2	370
SALDO FINAL AL 31/12/2017			370


APÉNDICE N° 4

 FISHER INTERNAT. COMPANY SRL			
CONTROL DE INGRESOS Y SALIDAS DE MERCADERÍA			N° 01-0002
REGISTRO DE INVENTARIO PERMANENTE EN UNIDADES FISICAS			
CODIGO DE EXISTENCIA:	10010427		
TIPO DE EXISTENCIA:	CALZADO		
DESCRIPCION:	TAHITI-5-F MINT SANDALIA DAMA PATA DE GALLO		
SALDO INICIAL AL 31/12/2016			363
MES	ENTRADAS	SALIDAS	SALDO FINAL
ENERO		12	351
FEBRERO		7	344
MARZO		7	337
ABRIL		0	337
MAYO		0	337
JUNIO		0	337
JULIO		0	337
AGOSTO		1	336
SEPTIEMBRE		5	331
OCTUBRE		5	326
NOVIEMBRE		4	322
DICIEMBRE		29	293
SALDO FINAL AL 31/12/2017			293


APÉNDICE N° 5

 GRUPO FISHER <small>Fisher International Company S.R.L.</small>		FISHER INTERNAT. COMPANY SRL	
CONTROL DE INGRESOS Y SALIDAS DE MERCADERÍA			N° 01-0003
REGISTRO DE INVENTARIO PERMANENTE EN UNIDADES FISICAS			
CODIGO DE EXISTENCIA:		10010424	
TIPO DE EXISTENCIA:		CALZADO	
DESCRIPCION:		SPECIAL-8-F NAVY SANDALIA DAMAS FLAT CON HEBILLA	
SALDO INICIAL AL 31/12/2016			379
MES	ENTRADAS	SALIDAS	SALDO FINAL
ENERO		12	367
FEBRERO		10	357
MARZO		9	348
ABRIL		2	346
MAYO		2	344
JUNIO		1	343
JULIO		0	343
AGOSTO		0	343
SEPTIEMBRE		1	342
OCTUBRE		2	340
NOVIEMBRE		1	339
DICIEMBRE		21	318
SALDO FINAL AL 31/12/2017			318

APÉNDICE N° 6

 GRUPO FISHER <small>Fisher International Company S.R.L.</small>		FISHER INTERNAT. COMPANY SRL	
CONTROL DE INGRESOS Y SALIDAS DE MERCADERÍA			N° 01-0004
REGISTRO DE INVENTARIO PERMANENTE EN UNIDADES FISICAS			
CODIGO DE EXISTENCIA:	10009829		
TIPO DE EXISTENCIA:	CALZADO		
DESCRIPCION:	56019 NEGRO/OLIVO MOCASIN DAMA HEBILLA ROMBO TC		
SALDO INICIAL AL 31/12/2016			276
MES	ENTRADAS	SALIDAS	SALDO FINAL
ENERO		1	275
FEBRERO		0	275
MARZO		0	275
ABRIL		3	272
MAYO		1	271
JUNIO		2	269
JULIO		0	269
AGOSTO		0	269
SEPTIEMBRE		2	267
OCTUBRE		2	265
NOVIEMBRE		2	263
DICIEMBRE		2	261
SALDO FINAL AL 31/12/2017			261

APÉNDICE N° 7

 FISHER INTERNAT. COMPANY SRL			
CONTROL DE INGRESOS Y SALIDAS DE MERCADERÍA			
N° 01-0005			
REGISTRO DE INVENTARIO PERMANENTE EN UNIDADES FISICAS			
CODIGO DE EXISTENCIA:	10010311		
TIPO DE EXISTENCIA:	CALZADO		
DESCRIPCION:	15209-6 NAVY VALERINA CON PUNTA Y DETALLE DORADO		
SALDO INICIAL AL 31/12/2016			
227			
MES	ENTRADAS	SALIDAS	SALDO FINAL
ENERO		2	225
FEBRERO		0	225
MARZO		4	221
ABRIL		3	218
MAYO		2	216
JUNIO		1	215
JULIO		0	215
AGOSTO	42	0	257
SEPTIEMBRE		0	257
OCTUBRE		0	257
NOVIEMBRE		3	254
DICIEMBRE		4	250
SALDO FINAL AL 31/12/2017			250

APÉNDICE N° 8

TIENDAS FISHER		
1TFAM3589	DIRECCIÓN	AV. ALFREDO MENDIOLA NRO. 3589
	DISTRITO	LOS OLIVOS
	CIUDAD	LIMA
	LOCAL	PROPIO
2TFAM3591	DIRECCIÓN	AV. ALFREDO MENDIOLA NRO. 3591
	DISTRITO	LOS OLIVOS
	CIUDAD	LIMA
	LOCAL	PROPIO
3TFA1998	DIRECCIÓN	AV. ARENALES NRO. 1998
	DISTRITO	LINCE
	CIUDAD	LIMA
	LOCAL	ALQUILADO

MERCADERÍA DISPONIBLE PARA LE VENTA



MERCADERÍA DESFASADA



MERCADERÍA OBSOLETA



APÉNDICE N° 10

DETALLE DE DESVALORIZACIÓN DE MERCADERÍA DESFASADA

MERCADERIA DEL 2007 AL 2013

CONCEPTO	V EN LIBROS	VV 20%	CEV 5%	VNR
ACCESORIO	9,145.32	7,316.25	365.81	6,950.44
CALZADO	142,517.91	114,014.33	5,700.72	108,313.61
TEXTIL	4,856.12	3,884.90	194.24	3,690.65
TOTAL	156,519.35	125,215.48	6,260.77	118,954.71

MERCADERIA DEL 2014 AL 2015

CONCEPTO	V EN LIBROS	VV 20%	CEV 5%	VNR
ACCESORIO	62,667.99	50,134.40	2,506.72	47,627.68
CALZADO	1,507,465.83	1,205,972.67	60,298.63	1,145,674.03
TEXTIL	261,313.55	209,050.84	10,452.54	198,598.30
TOTAL	1,831,447.38	1,465,157.90	73,257.90	1,391,900.01

APÉNDICE N° 11

DETALLE DE DESVALORIZACIÓN DE MATERIA PRIMA

CONCEPTO	V EN LIBROS	VV 25%	CEV 5%	VNR
ACCESORIO	188,812.00	141,609.00	7,080.45	134,528.55